#1 TÁC GIẢ BÁN CHẠY CỦA *NEW YORK TIMES*

Brené Brown

Không Mai Lan *dịch*

dare to lead

MỘT CÔNG VIỆC CAN ĐẢM.
NHỮNG CUỘC ĐỐI THOẠI GAI GÓC.
VÀ BẰNG TẤT CẢ TRÁI TIM.

Dám lãnh đạo

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính:

Số 46, Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: 0084.24.38253841

Chi nhánh:

Số 7, Nguyễn Thị Minh Khai. Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: 0084.28.38220102

Email: marketing@thegioipublishers.vn

Website: www.thegioipublishers.vn

DÁM LÃNH ĐẠO

Chịu trách nhiệm xuất bản:

GIÁM ĐỐC – TỔNG BIÊN TẬP

TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Hoàng Thị Mai Anh

Sửa bản in: Thắm Nguyễn

Thiết kế bìa: Nguyễn Mạnh Cường

Trình bày: Vũ Lê Thư

In 3.000 bản, khổ 13 x 20.5 cm tại: Công ty Cổ phần In và Thương mại Quốc Duy

Địa chỉ: Số 9, ngách 130/1, ngõ 130 phố Đốc Ngữ, Vĩnh Phúc, Ba Đình, Hà Nội.

Xưởng SX: Trụ Cầu N25, Đường Tân Xuân, Đông Ngạc, Bắc Từ Liêm, Hà Nội.

Số ĐKXB: 3544-2019/CXBIPH/07-199/ThG

Quyết định xuất bản số: 905/QĐ-ThG, cấp ngày 24 tháng 09 năm 2019

ISBN: 978-604-77-6702-1. In xong và nộp lưu chiểu năm 2019.

DÁM LÃNH ĐẠO

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2019

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Dành tặng người bạn của tôi, Charles Kiley. Ai có thể nghĩ rằng chúng ta sẽ đi cùng nhau từ khi còn là những nhân viên phục vụ bàn, đến khi đi bán những bản copy cuốn sách đầu tiên tôi tự phát hành trong phòng khách của nhà anh, và bây giờ là cùng nhau làm việc, cùng nhau dẫn đầu như ngày hôm nay? Tôi đã không thể làm tất cả những điều này nếu thiếu anh.

Lời tựa của tác giả Brené Brown

Mọi người thường hỏi tôi có căng thẳng khi diễn thuyết trước đám đông không. Câu trả lời là Có. Tôi lúc nào cũng cảm thấy căng thẳng. Mặc dù kinh nghiệm giúp tôi tránh cảm giác sợ hãi, nhưng tôi vẫn thấy bồn chồn, lo lắng. Lý do đầu tiên là bởi mọi người đang trao cho tôi món quà quý giá nhất của họ - đó chính là thời gian. Thời gian rõ ràng là nguồn tài nguyên mỗi chúng ta khát khao nhất, cũng là nguồn tài nguyên không thể tái tạo. Nếu đi đến những năm tháng cuối đời mà bạn vẫn thấy trong mình những cảm xúc nghẹn đắng hay bất an thay vì nhận ra món quà quý giá nhất của cuộc sống, thì tức là bạn đã bỏ lỡ những gì tốt đẹp hiện hữu xung quanh mất rồi.

Thứ hai là bởi diễn thuyết rất dễ bị công kích, và theo đó, cũng dễ bị tổn thương. Tôi không hề trình bày theo kiểu học thuộc lòng từng câu từng chữ hay nói đúng theo một kịch bản có sẵn. Với tôi, bài diễn thuyết hiệu quả là nghệ thuật của sự kết nối và ứng biến một cách linh hoạt trước những tình huống không thể lường trước. Mặc dù chỉ có mình tôi đứng trên sân khấu và có đến 10.000 người ngồi dưới khán phòng đang lắng nghe, tôi vẫn luôn cố gắng nhìn vào mắt của họ nhiều nhất có thể. Vậy nên, đương nhiên, tôi lúc nào cũng cảm thấy căng thẳng.

Có vài bí quyết mà tôi đã tích lũy được trong nhiều năm để giúp bản thân giữ được trạng thái cân bằng và sự tập trung. Dù biết sẽ làm khó cho cả đội sản xuất sự kiện, tôi vẫn luôn yêu cầu điều chỉnh đèn sân khấu chỉ ở mức 50% công suất. Bởi khi ánh đèn ở mức 100% công suất, bạn không thể nhìn thấy bất kỳ thứ gì từ phía khán giả - ánh mắt, nụ cười, biểu cảm - mà tôi thì không hề thích nói chuyện với khoảng trống. Tôi cần nhìn thấy rõ khuôn mặt của khán giả để biết chúng tôi có đang đồng điệu hay không. Từ ngữ và hình ảnh đang đưa chúng tôi đến gần nhau hay đang đẩy chúng tôi ra xa? Khán giả có đang nhận ra những trải nghiệm của chính mình qua câu chuyện mà tôi đang kể? Con người thể

hiện những nét biểu cảm rất đặc trưng khi nghe được điều gì đó họ cho là đúng. Họ gật đầu, nở nụ cười và thi thoảng dùng tay che mặt. Trái lại, khi không chạm tới điều đó, tôi chỉ nhận được những cái nghiêng người hờ hững, và ít tiếng cười hơn.

Tôi cũng có một bí quyết khác để sử dụng khi nhà tổ chức sự kiện đang lo lắng và cố gắng động viên tôi làm hết sức mình bằng cách tiết lộ thân thế của khán giả. Họ thường nói: "Này, Brené, cô nên biết rằng khán giả ngày hôm nay bao gồm những viên chức cấp cao trong quân đội." Họ sẽ nhắc đến những nhà lãnh đạo, nhân vật ưu tú của một tổ chức đặc biệt nào đó, những người đang phá vỡ rào cản vô hình trên thế giới. Hoặc, đây là câu giới thiệu tôi ưa thích: "Họ thực ra là những người vô cùng thông minh, những người có thể sẽ ghét những gì cô nói ra, thế nên hãy cố gắng bám chắc vào dữ liệu." Chiến thuật này thường được sử dụng khi khán giả có xu hướng phản kháng lại những gì được truyền đạt, bởi vì họ không biết tại sao tôi có mặt ở đây, hay kịch bản tệ nhất là, họ không biết tại sao lại bị buộc phải ngồi đây để nghe tôi nói.

Trong những trường hợp này, chiến thuật của tôi là tưởng tượng "hình ảnh những khán giả trần trụi". Đừng vội hiểu lầm, thay vì tưởng tượng ra những người khỏa thân đang ngồi trên ghế khán phòng, thứ có vẻ không hiệu quả với tôi cho lắm, tôi hình dung ra những con người ưu tú ấy khi không còn vỏ bọc của chức tước, vị thế, quyền lực, cũng không còn sức ảnh hưởng hay những thứ tương tự như vậy. Khi nhìn vào một người phụ nữ ngồi ở ghế khán giả với đôi môi đang mím lại vì bất bình và hai cánh tay khoanh chặt trước ngực, tôi tưởng tượng ra hình ảnh người phụ nữ ấy hồi mới lên mười tuổi. Và nếu gặp phải một người đàn ông cứ liên tục lắc đầu, để lại một vài bình luận như "Kẻ thắng cuộc thì không kém cỏi trong công việc", tôi sẽ tưởng tượng ra cũng người đàn ông kiêu ngạo ấy đang lóng ngóng bế trên tay một đứa trẻ hay đang ngồi bối rối trước bác sĩ trị liệu của mình. Mà tôi thật sự nghĩ là anh ta nên ngồi với bác sĩ trị liệu đấy.

Trước khi lên diễn thuyết, tôi thì thầm từ "Con người", ba đến bốn lần, với chính bản thân mình. "Con người. Con người, con người, con người." Chiến thuật này ra đời cách đây khoảng một thập kỷ trước trong cơn tuyệt vọng, hồi năm 2008, khi tôi diễn thuyết lần đầu tiên trước khán giả là những nhà lãnh đạo các công ty. Tôi đã từng trình bày trước những đám đông lớn ở các bệnh viện khác nhau, nhiều lần điều hành những cuộc nói chuyện về sức khỏe hành vi. Thế nhưng, sự khác biệt giữa những kinh nghiệm đó với việc chỉ đứng trong căn phòng chờ chuyên nghiệp của khán phòng lần này cũng thực sự là quá lớn.

Trong một sự kiện kéo dài cả ngày, khi cảm giác cô đơn của việc không thuộc về nơi này đang bủa vây lấy tôi, tôi đã cố gắng tìm một chỗ đứng cho bản thân, trong một căn phòng với 20 diễn giả khác, mỗi người chúng tôi chờ được xướng tên để thực hiện một bài diễn thuyết theo phong cách TED[1] kéo dài 20 phút. Đầu tiên, tôi kiểm tra liệu cảm giác lạc lõng đó có phải do sự ảnh hưởng của giới tính không, bởi vì, cho đến lúc bấy giờ, tôi vẫn thường là diễn giả nữ duy nhất trong hậu trường. Nhưng đó không phải là lý do, và nó cũng không liên quan đến nỗi nhớ nhà, bởi vì tôi chỉ đang cách nhà mình ở Houston 30 phút lái xe.

[1] Phong cách diễn thuyết TED: bài diễn thuyết chỉ trong một khoảng thời gian ngắn, dùng không quá nhiều hình ảnh và cần đặc biệt cô đọng, súc tích.

Khi nghe những người tổ chức sự kiện trò chuyện với khán giả, tôi vén nhẹ tấm rèm nhung nặng trĩu ngăn cách phòng chờ với sân khấu rồi nhìn lén ra ngoài. Cảnh tượng giống như một hội nghị của Brooks Brothers[2] - những hàng ghế dài với hầu hết là những người đàn ông mặc sơ mi trắng và vest tối màu.

[2] Brook Brothers: nhãn hiệu trang phục lâu đời nhất tại Mỹ, được thành lập từ năm 1818.

Tôi đóng tấm rèm lại và bắt đầu hoảng loạn. Người đang đứng gần tôi nhất là một chàng trai trẻ, một diễn giả tràn đầy năng lượng và vô cùng quảng giao. Tôi thậm chí còn không chắc chàng trai ấy đã nói gì với mình vì khi ấy tôi đã vội cắt ngang lời cậu ấy: "Lạy Chúa tôi. Đây toàn là những doanh nhân, nhà điều hành. Hoặc nhân viên FBI."

Chàng trai ấy cười thầm: "Đúng rồi, bạn tôi. Đây là một hội nghị C-levels[3]. Họ không nói cho chị biết điều đó sao?"

[3] C-levels : Cấp độ C, nhóm các chức danh điều hành, quản lý của các tổ chức, các công ty.

Tôi từ từ ngồi xuống chiếc ghế trống bên cạnh mình với gương mặt đỏ bừng vì lúng túng.

Chàng trai ấy giải thích: "Chị biết đấy, họ là CEOs, COOs, CFOs, CMOs, CHROs,..."[4]

[4] Các từ viết tắt chỉ các chức danh điều hành, quản lý, chỉ đạo tại các tổ chức, các công ty. Vì các từ này đều bắt đầu bằng chữ cái "C" nên nhóm của những chức danh cao cấp này gọi tên C-levels.

Tất cả những gì tôi có thể nghĩ lúc ấy là Tôi sẽ không đời nào nói cho anh chàng này biết sự thật.

Chàng trai ấy hạ thấp người xuống rồi đặt tay lên vai tôi: "Chị ổn chứ?"

Có lẽ bởi vì chất giọng Úc, hay nụ cười, hay cái tên Pete đã khiến cho chàng trai ấy ngay lập tức trở nên đáng tin cậy, tôi quay ra thành thật: "Họ đã nói với tôi là khán giả ngày hôm nay đều ở C-level. Nhưng tôi đã nghĩ "C" là "Sea". Giống như những người thực sự sống ở sea-level[5]. Sea là biển, nơi có muối trên Trái Đất ấy. S-E-A-level."

[5] Sea-level: chỉ địa hình với độ cao ngang mực nước biển. Trong tiếng Anh chữ cái C và từ Sea (biển) phát âm giống nhau. Tác giả khi nghe giới thiệu về khán giả ở cấp độ C-levels đã hiểu nhầm thành Sea-level.

Chàng trai bật cười thật lớn và nói: "Chi tiết này thật thông minh. Chị nên dùng nó trong bài diễn thuyết!"

Tôi nhìn thẳng vào mắt cậu và nói: "Chẳng có gì đáng cười cả. Tôi đang nói về về sự xấu hổ và mối lo ngại khi tôi đã hiểu sai vấn đề, cậu hiểu chứ?"

Tôi dừng lại một lúc lâu trước khi cảm thán rằng: "Thật là trớ trêu!" Cùng lúc đó, một người phụ nữ từ Washington DC, người đã nói về thương mại dầu khí trong bài diễn thuyết 20 phút của mình, đứng bên cạnh chúng tôi. Cô ấy nhìn tôi và nói: "Xấu hổ? Từ chỉ một loại cảm xúc, như là tôi cảm thấy xấu hổ sao?"

Trước khi tôi kịp thừa nhận những thứ đó là đúng, cô ấy nói thêm: "Thật thú vị. Chị có lẽ sẽ làm tốt hơn tôi." Rồi quay bước đi.

Tôi sẽ không bao giờ quên được những gì Pete đã nói sau đấy: "Chị thử nhìn khán giả một lần nữa đi. Họ đều là con người cả thôi. Chỉ là con người. Không ai nói với họ về sự xấu hổ, và mỗi người trong số họ đều giấu mình sau những ánh mắt kia. Họ chỉ giống như tất cả chúng ta thôi. Nhìn vào họ đi. Họ đều là con người."

Tôi nghĩ rằng sự thật trong lời khuyên của Pete hay suy nghĩ về chủ đề diễn thuyết của tôi đã khiến cậu ta nổi giận, bởi vì tôi thấy cậu ấy đứng lên, siết chặt vai tôi như để thức tỉnh, rồi quay đi. Tôi nhanh chóng mở laptop và tìm kiếm "MBA và thuật ngữ kinh doanh phổ biến". Có thể tôi sẽ tạo nên vài chi tiết khó nhằn cho chủ đề sắp sửa diễn thuyết của mình bằng cách thêm vào một chút ngôn ngữ kinh doanh chuyên biệt.

Chết tiệt. Giống như tôi đang đọc Old Hat, New Hat (Tạm dịch: Mũ cũ, mũ mới) trong những cuốn truyện về Gấu Berenstain[6], thứ mà những đứa trẻ nhà tôi vẫn yêu thích khi chúng còn nhỏ. Đó là một câu chuyện kể về việc Gấu bố đi đến một cửa hàng mũ và thử 50 chiếc mũ khác nhau để thay thế chiếc mũ cũ đã rách tả tơi của ông. Nhưng tất nhiên là tất cả chỗ mũ mới ấy đều có vấn đề "Quá rộng. Quá chật. Quá nặng. Quá nhẹ." Câu chuyện cứ tiếp tục như vậy trong vài trang truyện nữa cho đến khi Gấu bố đưa ra một kết luận logic rằng ông quyết định giữ lại chiếc mũ cũ xấu xí nhưng lại vừa vặn một cách hoàn hảo.

[6] Berenstain Bears: là một thương hiệu văn học thiếu nhi do Stan và Jan Berenstain tạo ra và tiếp tục bởi con trai của họ, Mike Berenstain. Trong các cuốn sách có một gia đình gấu xám hình người, thường có một bài học liên quan đến đạo đức hoặc an toàn trong mỗi câu chuyện.

Tôi bắt đầu lẩm nhẩm trong đầu một vài thuật ngữ vừa tìm ra, để xem sẽ dùng chúng thế nào.

"Hàng siêu trường"? Cao vời quá.

"Lộ trình trọng yếu"? Nghe đã thấy quá tải.

"Vượt-cấp-độ"? Có vẻ lủng củng quá chăng?

"Đáng khích lệ"? Có thể chứ?

"Làm cho đáng khích lệ"? Chờ đã. Cái gì thế này? Thứ tôi đang làm thật nhảm nhí. Không thể cứ chỉ biến tính từ thành động từ là xong.

Thật thương thay, chồng tôi, Steve, gọi đến và làm gián đoạn công cuộc tìm kiếm thuật ngữ kinh doanh Gấu Berenstain của tôi.

"Em thế nào rồi? Sẵn sàng rồi chứ?" Anh ấy hỏi.

"Không ổn một chút nào anh yêu ạ! Mọi thứ đều đang rất hỗn loạn." Sau khi nghe tôi giải thích tình hình, anh ấy đã im lặng một lúc.

Dùng tông giọng nghiêm túc nhất – tông giọng dành riêng cho những bậc cha mẹ sốt sắng chờ đợi một lời tư vấn về y tế (anh ấy là một bác sĩ nhi khoa), hoặc dành cho tôi khi rối trí – anh ấy nói: "Brené, hứa với anh là em sẽ không sử dụng bất cứ từ nào trong số những từ ngu ngốc mà em vừa kể ra. Anh nói thật đấy."

Lúc ấy tôi đã gần như khóc. Tôi thì thầm: "Em hứa. Nhưng anh phải nhìn thấy những người này. Nhìn họ cứ như là đang đi dự một đám tang ấy. Và nó không phải một đám tang trong gia đình em đâu, cũng không phải một đám tang giữa bộ đồ Wrangler xa hoa và một chiếc mũ cao bồi phù hợp nhưng ảm đạm[7]. Nó giống như một đám tang của người Anh. Hoặc một dịch vụ ma chay trong loạt phim The Sopranos[8] ấy."

[7] Wranglers chỉ một loại trang phục đặc trưng dành cho cao bồi, chất lượng cao, có thể dùng được đến hàng năm và vẫn giữ nguyên kiểu dáng. Wranglers do vậy không hề rẻ tiền. Từ wranglers cũng được dùng để chỉ người làm nghề chăn thả động vật hoặc trên đồng cỏ.

[8] The Sopranos: một seri phim truyền hình của Mỹ về chủ đề tội phạm.

Anh ấy nói: "Em hãy nghe lời khuyên của chàng trai hồi nãy và nhìn ra khán giả một lần nữa đi. Họ thực sự cũng chỉ là con người như anh và em thôi. Như những người bạn của chúng ta. Chắc hẳn là trong đó có người em biết chứ? Họ là những con người thật với cuộc sống thật cũng như những vấn đề có thật của riêng họ. Em hãy cứ làm việc của em."

Anh ấy nói anh ấy yêu tôi, rồi chúng tôi gác máy. Tôi đứng dậy, vén tấm rèm che một lần nữa. Căn phòng thậm chí còn tối hơn, và một diễn giả đang nói ở trên sân khấu. Tôi muốn thấy những khuôn mặt bên dưới khán phòng nhưng từ phía tôi nhìn ra thật khó. Thế rồi, như một cảnh quay chậm trong một bộ phim, một người đàn ông to lớn với cái đầu hói quay sang thì thầm điều gì đó với người bên cạnh, và tôi nhìn thấy rõ gương mặt của ông ấy.

Tôi thở hổn hển và đóng rèm lại. Tôi biết người đàn ông ấy. Chúng tôi gần như nhận ra điều gì đó cùng lúc, và tôi nhớ đã từng tham dự cùng một cuộc họp với người đàn ông này hồi giữa thập niên 90. Tôi không thể tin được điều này. Tôi ngồi đó, tự nhủ có phải một điều kỳ diệu đang xảy ra không, đúng lúc đó người bạn mới của tôi, Pete, bước đến.

"Chị ổn chứ?" Cậu ấy hỏi.

Tôi cười: "Ừm. Tôi nghĩ vậy. Cũng chỉ là con người thôi mà, phải không?"

Cậu ấy vỗ vai tôi và nói rằng có một người phụ nữ đang đứng phía ngoài phòng chờ muốn nói chuyện với tôi. Tôi cảm ơn cậu ấy một

lần nữa rồi đi ra gặp vị khách của mình. Hóa ra, đó là một người hàng xóm của tôi! Lúc ấy, cô đang là đối tác quản lý của một công ty luật, cô tham dự sự kiện này với vài đối tác khác cũng như khách hàng. Cô nói cô chỉ muốn ghé qua chào và chúc tôi may mắn với bài diễn thuyết. Tôi trao cô ấy một cái ôm vội, sau đó cô nàng quay trở lại cánh cửa khán phòng. Tôi đi dọc hành lang và bước ra ngoài hít thở chút không khí tươi mát.

Cô ấy có lẽ sẽ không bao giờ biết rằng việc nhìn thấy cô ấy ngày hôm đó có ý nghĩa như thế nào với tôi. Tôi trân trọng sự tử tế và mối liên hệ giữa chúng tôi, nhưng chỉ đơn giản là việc nhìn thấy cô đã đủ khiến tất cả thay đổi. Đúng, cô ấy là đối tác của một công ty luật uy tín, nhưng cô ấy cũng là một người con gái của gia đình, người mà tôi biết gần đây đã chuyển người mẹ già đang sống cùng nhân viên hỗ trợ tại nhà đến viện dưỡng lão. Cô ấy cũng là một người mẹ và một người vợ đang trải qua quãng thời gian khó khăn sau một cuộc hôn nhân tan vỡ.

Con người. Con người. Con người.

Trải nghiệm ngày hôm đó thật sống động và mạnh mẽ. Khán giả và tôi đã hoàn toàn đồng điệu và kết nối sâu sắc với nhau. Chúng tôi cười những tràng lớn. Chúng tôi khóc. Khán giả cảm nhận được những gì tôi chia sẻ về sự xấu hổ, những kỳ vọng không thể đạt tới và chủ nghĩa hoàn hảo, thứ mà tôi nghĩ rằng chính họ sẽ là người bỏ lại. Trải nghiệm của chúng tôi tịnh tiến dần lên.

Trước khi quay trở lại trường để học về công tác xã hội đầu những năm 1990, tôi đang vươn lên những nấc thang mới trong sự nghiệp tại một công ty thuộc top 10 Fortune[9]. Tôi đã đã quyết định dừng công việc lại để học về công tác xã hội, và tôi không hề nghĩ rằng một ngày nào đó sẽ quay trở lại môi trường này, nơi mà trong tâm trí tôi, hoàn toàn trái ngược với những gì tôi quan tâm – về sự can đảm, kết nối và ý nghĩa của cuộc sống.

[9] Fortune: một tạp chí kinh doanh đa quốc gia, do Time Inc. phát hành và sở hữu bởi, có trụ sở tại New York. Fortune thường xuyên công bố các danh sách xếp hạng dựa trên các hạng mục liên quan đến doanh nghiệp. Trong cuốn sách này sẽ có nhiều lần đề cập đến các danh sách của Fortune.

Trong những năm đầu tiên làm nghiên cứu sinh tiến sĩ, tôi tập trung vào lĩnh vực quản lý thay đổi hệ thống và đánh giá môi trường tổ chức. Cuối cùng, tôi lại chuyển hướng và viết luận án về chủ đề Kết nối và Sự tổn thương. Chưa bao giờ tôi nghĩ sẽ quay trở

lại lĩnh vực phát triển tổ chức, bởi vì lúc bấy giờ tôi vẫn không thực sự yêu thích nó.

Buổi diễn thuyết ngày hôm đó đã đánh dấu một bước ngoặt lớn trong sự nghiệp của tôi. Trải nghiệm chân thực cùng với khán giả đã khiến tôi tự vấn bản thân mình. Liệu tôi có đang sai lầm khi cho rằng không tồn tại chỗ cho hai mối quan tâm này cùng lúc, rằng chúng sẽ loại trừ lẫn nhau. Vậy sẽ như thế nào nếu kết hợp tất cả những yếu tố: Lòng can đảm, Sự kết nối và Ý nghĩa cuộc sống vào trong thế giới công việc?

Một điều kỳ lạ khác xảy ra ngày hôm đó đã dẫn đến sự thay đổi lớn trong sự nghiệp diễn thuyết của tôi. Tại sự kiện ấy có sự xuất hiện của một số đại diện trong lĩnh vực diễn thuyết, và sau khi đánh giá của các khán giả ngày hôm đó chia sẻ cùng với diễn giả và các đại diện kể trên, tôi nhận được rất nhiều cuộc gọi từ tất cả họ về mục tiêu sự nghiệp của mình. Dành một vài tháng tiếp theo để lắng nghe sự chỉ dẫn từ tâm hồn, tôi quyết định quay trở lại lĩnh vực lãnh đạo và phát triển tổ chức. Nhưng tại thời điểm này, với một đối tượng tập trung hoàn toàn mới: Con người, con người và con người.

VINH QUANG KHÔNG THUỘC VỀ KẺ HAY PHÊ PHÁN

Năm 2010, hai năm sau sự kiện kể trên, tôi viết cuốn sách The Gifts of Imperfection (Món quà của sự không hoàn hảo), cuốn sách giới thiệu nghiên cứu của tôi về mười nguyên tắc của sự tận tâm. Cuốn sách đã thu hút được một lượng độc giả phong phú, bao gồm các nhà lãnh đạo từ doanh nghiệp đến cộng đồng, các tổ chức tôn giáo và tổ chức phi lợi nhuận.

Hai năm tiếp theo, vào năm 2012, tôi tập trung vào Sự tổn thương và Lòng can đảm để viết cuốn Daring Greatly[10] (Sự liều lĩnh vĩ đại). Đây là cuốn sách đầu tiên của tôi bao gồm nhiều phát hiện về những gì tôi học được trong công tác lãnh đạo cũng như quan sát được trong quá trình tôi làm việc với các tổ chức.

[10] Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2015.

Lời đề tựa của cuốn sách là một trích dẫn của Theodore Roosevelt[11]:

[11] Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ và cũng là tổng thống trẻ nhất trong lịch sử nước này. Ông đã từng nhận giải Nobel Hòa bình cho những nỗ lực đàm phán kết thúc chiến tranh Nga-Nhật (1904 – 1905).

“Vinh quang không thuộc về kẻ hay chỉ trích phê phán, kẻ chỉ ra người ta đã vấp ngã thế nào và huênh hoang rằng mọi việc lẽ ra phải được làm tốt hơn nữa. Vinh quang thuộc về những con người đang thực sự ở trên chiến trường, với khuôn mặt thấm đẫm bụi bặm, mồ hôi và cả máu; những người không ngừng dũng cảm chiến đấu; những người dù làm sai nhưng không ngần ngại thử thách hết lần này đến lần khác,... người khi ở đỉnh cao chiến thắng biết rằng cuối cùng sẽ là sự hân hoan của những thành tựu to lớn, và cũng là người, mà khi thất bại nặng nề nhất, hiểu rằng ít nhất mình đã dám liều lĩnh một cách vĩ đại.”

Tôi tìm thấy câu trích dẫn này trong giai đoạn đặc biệt thử thách của sự nghiệp. Bài diễn thuyết tại TEDxHouston về chủ đề Sự tổn thương đã được lan truyền nhanh chóng, và trong khi nhận được nhiều sự đồng tình và ủng hộ, cũng có không ít lời chỉ trích tàn nhẫn mang tính cá nhân, nhắc nhở tôi một lần nữa về nỗi sợ hãi lớn nhất đời là việc bước ra ngoài và đối diện với thế giới ngoài kia. Câu trích dẫn này nắm bắt một cách hoàn hảo cảm giác của tôi lúc bấy giờ, khiến tôi thêm quyết tâm đi trọn con đường Tom Petty[12] và tuyệt đối không lùi bước.

[12] Một nhạc sĩ, ca sĩ, nhạc công đa nhạc cụ và diễn viên người Mỹ.

Lòng can đảm để sẵn sàng chịu sự tổn thương không nằm ở kết cục chiến thắng hay thất bại, mà nó thể hiện ở chỗ bạn vẫn dũng cảm bước đi dù không thể lường trước hay điều khiển sự việc sẽ xảy ra. Câu trích dẫn ấy đã cộng hưởng một cách sâu sắc với khao khát của tôi, đó là được sống một đời dũng cảm bất chấp sự hoài nghi và nỗi sợ hãi đầy rẫy trên thế giới này, và câu trích dẫn ấy cũng đã làm được điều tương tự với những nhà lãnh đạo ở khắp mọi nơi. Với rất nhiều người, chính Sự liều lĩnh vĩ đại đã mang câu trích dẫn ấy đến họ, một số người khác còn treo nó trong văn phòng hoặc nhà riêng suốt nhiều năm và cảm thấy một sự kết nối, một nguồn động lực vô cùng tốt đẹp. Gần đây, tôi nhìn thấy một bức ảnh về đôi giày thi đấu của LeBron James[13], và “Man in the Arena”[14] (tạm dịch: Người đàn ông trong đấu trường) thậm chí đã được viết ở một bên.

[13] Cầu thủ bóng rổ chuyên nghiệp nổi tiếng người Mỹ.

[14] Chỉ câu trích dẫn nổi tiếng kể trên của Theodore Roosevelt.

Sau Sự liều lĩnh vĩ đại, rất nhanh chóng, tôi bắt tay vào viết Rising Strong[15] (Vươn lên từ thất bại), một cuốn sách khám phá quá trình những người kiên cường nhất trong nghiên cứu của tôi đã

áp dụng để đứng dậy sau khi vấp ngã. Tôi thấy mình cần phải viết cuốn sách này, bởi vì điều duy nhất tôi chắc chắn sau tất cả những nghiên cứu này là nếu bạn dám mạo hiểm, thì chắc chắn sẽ có một lúc nào đó bạn phải chịu vấp ngã. Nếu bạn chọn trở nên can đảm, chắc chắn bạn sẽ phải nếm mùi của thất bại, chán nản, đình trệ, thậm chí là khổ đau. Đó là lý do tại sao chúng ta gọi ấy là can đảm. Đó là lý do tại sao nó thật hiếm hoi.

[15] Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2016.

Năm 2016, tôi đã kết hợp hai nghiên cứu từ Sự liều lĩnh vĩ đại và Vươn lên từ thất bại để phát triển một chương trình xây dựng lòng can đảm, và chúng tôi cho ra mắt Brave Leaders Inc. nhằm cung cấp các khóa học trực tuyến và đào tạo trực tiếp trong công việc. Trong vòng một năm, chúng tôi đã làm việc với 50 công ty và gần 10.000 nhà lãnh đạo. Năm tiếp là sự ra mắt của cuốn Braving the Wilderness[16] (Dấn thân vào hoang dã), một cuốn sách nói về việc sự can đảm thuộc về mỗi chúng ta, đó như là một điều kiện tiên quyết cho sự thuộc về đúng đắn của mỗi cá nhân, và những nguy hiểm của việc chúng ta dành cả cuộc đời để cố gắng hòa nhập và vật vã để được chấp nhận. Tôi đã cảm thấy một lời kêu gọi bên trong thúc giục mình viết và nghiên cứu chủ đề này, trong bối cảnh các loại phân hóa gia tăng và sự phi nhân hóa tràn lan đối với những con người khác biệt số đông, chúng ta ngày càng không có khả năng kháng cự trước những căn phòng vang tiếng tưởng tượng cho những tư duy phê phán thực sự.

[16] Sách được Alphabooks mua bản quyền và xuất bản năm 2019.

Trong suốt hai năm qua, nhóm chúng tôi đã nghiên cứu, đánh giá, thất bại, lặp đi lặp lại, lắng nghe, quan sát, theo dõi, phát triển và học hỏi nhiều hơn những gì chúng tôi có thể tưởng tượng. Không dừng lại ở đó, chúng tôi còn có cơ hội trò chuyện cùng với một vài nhà lãnh đạo xuất sắc nhất thế giới và học hỏi từ họ. Tôi rất nóng lòng chia sẻ những gì tôi đã học được, làm thế nào nó có thể thay đổi hoàn toàn cách chúng tôi thể hiện với nhau, tại sao nó lại hiệu quả, tại sao nó có những lúc nó thật sự khó khăn, và tôi đã làm hỏng việc từ đâu (chỉ để giữ cho mọi thứ thật trung thực).

BẠN KHÔNG THỂ CÓ ĐƯỢC CAN ĐẢM MÀ KHÔNG CHIẾN ĐẤU VỚI SỰ TỔN THƯƠNG.

Chào mừng tất cả những khó khăn.

Giới thiệu

Những người lãnh đạo can đảm và những nền văn hóa dũng cảm

Tôi có một mục tiêu tưởng như đơn giản và có phần ích kỷ cho cuốn sách này: Chia sẻ mọi thứ mình học được với bạn. Tôi muốn dành kết quả của hai thập kỷ nghiên cứu và những kinh nghiệm cá nhân qua hàng trăm tổ chức để cung cấp cho bạn một cuốn sách thực tế, không nhảm nhí, một cuốn sách về những gì cần thiết để trở thành một người lãnh đạo táo bạo.

Tôi nói "tưởng như đơn giản" bởi những dữ liệu được trình bày trong cuốn sách này là đỉnh cao của:

- Dữ liệu phỏng vấn được thu thập trong suốt 20 năm.

- Nghiên cứu mới bao gồm các cuộc phỏng vấn với 150 nhà lãnh đạo C-level (và cả sea-level) toàn cầu về tương lai của công tác lãnh đạo.

- Nghiên cứu đánh giá Brave Leaders Inc. qua chương trình xây dựng lòng can đảm.

- Dữ liệu thu thập được trong một nghiên cứu phát triển công cụ cho khả năng lãnh đạo táo bạo trong suốt ba năm.

Mã hóa và giải nghĩa 400.000 mẩu dữ liệu là một công việc thực sự phức tạp, và càng tận tâm chuyển đổi những dữ liệu trên thành những hoạt động thực tiễn dựa trên nghiên cứu bao nhiêu, tôi càng cần chính xác với dữ liệu bấy nhiêu, đồng nghĩa với việc tôi sẽ phải thử nghiệm thêm rất nhiều.

Phần ích kỷ trong mục tiêu của tôi bắt nguồn từ việc chính tôi

muốn trở thành một người lãnh đạo tốt hơn. Trong năm năm qua, tôi đã chuyển vị trí từ nhà nghiên cứu đơn thuần sang nhà nghiên cứu kiêm nhà sáng lập và là một CEO. Bài học khó khăn và khiêm tốn đầu tiên ư? Dù phải đối mặt với sự phức tạp của các khái niệm, thì việc nghiên cứu về sự lãnh đạo luôn dễ dàng hơn hẳn so với công việc lãnh đạo thực sự.

Khi tôi nghĩ về những trải nghiệm cá nhân với công việc lãnh đạo trong vài năm qua, nỗ lực duy nhất đòi hỏi cùng một mức độ tự nhận thức và những kế hoạch truyền thông cấp cao tương xứng là một cuộc hôn nhân 24 năm cộng thêm trách nhiệm nuôi dạy con cái. Và điều này có nghĩa là gì? Tôi đã hoàn toàn đánh giá thấp sức hút từ băng thông cảm xúc của mình, sự quyết tâm tuyệt đối cho những trường hợp cần giữ bình tĩnh dưới áp lực, và áp lực của việc giải quyết vấn đề cùng với việc phải ra quyết định liên tục. Ồ, đúng rồi – và cả những đêm không ngủ nữa.

Một mục tiêu gần như ích kỷ khác của tôi là: Tôi muốn sống trong một thế giới với những người lãnh đạo dũng cảm hơn, táo bạo hơn, và tôi muốn mình có thể để lại thế giới đó cho các con mình. Tôi xác định rằng, một người lãnh đạo là bất kỳ ai chịu trách nhiệm tìm kiếm tiềm năng trong con người, trong quy trình làm việc và họ là người có can đảm để phát triển tiềm năng đó. Từ các tập đoàn, tổ chức phi lợi nhuận và các tổ chức công cho đến chính phủ, các nhóm hoạt động, các trường học và những cộng đồng tín ngưỡng, chúng ta cần nhiều hơn những người lãnh đạo dám cam kết sự can đảm, tận tâm và đủ tự giác lãnh đạo từ trái tim mình, thay vì những người lãnh đạo yếu kém, lãnh đạo từ sự tổn thương và sợ hãi.

Chúng tôi có rất nhiều thông tin cũng như chủ đề cần đưa vào cuốn sách, và tôi đã nói với Steve rằng tôi muốn viết một cuốn sách sẽ thay đổi cách người đọc nghĩ về công tác lãnh đạo, điều có khả năng sẽ dẫn đến ít nhất một sự thay đổi hành vi có ý nghĩa, một cuốn sách có thể được đọc một mạch từ đầu đến cuối trong một chuyến bay. Anh ấy đã cười và hỏi: "Chuyến bay từ Houston đến Singapore à?"

Anh biết đó là chuyến bay dài nhất tôi đã từng chịu đựng (Moscow mới chỉ là một nửa chặng đường). Tôi đã mỉm cười đáp lại: "Không. New York đến L.A[17]. Một chuyến bay với chút ít trì hoãn."

[17] *Los Angeles, Mỹ.*

Những người lãnh đạo can đảm và những nền văn hóa dũng

cảm

Tôi luôn được khuyên rằng: "Hãy viết những gì chính bạn cần đọc." Những gì tôi cần với tư cách là một người lãnh đạo, và những gì mà mọi nhà lãnh đạo tôi đã từng làm việc cùng trong suốt nhiều năm qua vẫn luôn mong mỏi, là một cuốn sách thực hành để đưa những bài học từ Sự liều lĩnh vĩ đại và Vươn lên từ thất bại thành hành động ngoài thực tế. Thậm chí, có cả những bài học từ Dấn thân vào hoang dã có thể giúp chúng ta tạo nên một nền văn hóa nơi làm việc một cách ý nghĩa. Nếu bạn đã đọc những cuốn sách này, hãy chờ đợi một số bài học quen thuộc với những bối cảnh, câu chuyện, công cụ và ví dụ mới mẻ hơn liên quan đến cuộc đời làm việc của mỗi chúng ta. Nếu bạn chưa từng đọc những cuốn này – không vấn đề gì cả. Tôi sẽ đề cập đến tất cả mọi thứ bạn cần biết.

Ngôn ngữ, công cụ và kỹ năng được mô tả trong các chương này đòi hỏi sự can đảm và thực hành nghiêm túc. Tuy nhiên, chúng cũng rất đơn giản và, tôi tin rằng, dễ tiếp cận, cũng như rất thiết thực đối với bất cứ ai đang cầm cuốn sách này trên tay. Những rào cản và trở ngại đối với sự lãnh đạo táo bạo là có thật và đôi khi rất khốc liệt. Nhưng điều mà tôi đã học được từ cả nghiên cứu và cuộc sống của chính mình, đó là, miễn chúng ta đặt tên cho những rào cản ấy, cứ tò mò và tiếp tục thể hiện, thì mặc nhiên chúng không hề có khả năng ngăn chúng ta trở nên can đảm.

Chúng tôi đã xây dựng một diễn đàn Dare to Lead (tạm dịch: Dám lãnh đạo) tại website brenebrown.com, nơi bạn có thể tìm thấy các tài nguyên bao gồm một cuốn sổ làm việc có thể tải xuống miễn phí cho bất kỳ ai muốn vừa đọc cuốn sách này, vừa muốn thực hành những bài học trong đó cùng lúc. Nó thực sự rất hữu ích. Như chúng tôi đã học được từ nghiên cứu diễn ra trong quá trình chuẩn bị cho cuốn Vươn lên từ thất bại: Con đường để dẫn truyền thông tin từ cái đầu đến trái tim chính là đôi bàn tay.

Ngoài ra, còn có những cuốn sách được đề xuất về công tác lãnh đạo và video nhập vai mà bạn có thể xem như một phần của việc xây dựng các kỹ năng can đảm của riêng bạn. Các video sẽ không làm công việc biến toàn bộ kiến thức này thành thực tế, nhưng chúng sẽ cho bạn một số ý tưởng về cách thức thể hiện, những khó khăn có thể xảy ra và cách bắt đầu lại khi chẳng may bạn mắc lỗi.

Thêm nữa, bạn sẽ tìm thấy một bảng thuật ngữ có thể tải xuống về ngôn ngữ, công cụ và kỹ năng mà tôi đã thảo luận trong cuốn

sách. (Các điều khoản trong bảng thuật ngữ này được in đậm trong toàn bộ cuốn sách).

VẬT CẢN TẠO NÊN CON ĐƯỜNG

Chúng tôi bắt đầu cuộc phỏng vấn với những nhà lãnh đạo cấp cao bằng một câu hỏi: Điều gì, bất cứ điều gì nếu có, mà người đang làm công tác lãnh đạo ngày nay cần thay đổi để có thể thành công trong một môi trường phức tạp, thay đổi nhanh chóng, nơi chúng ta phải đối mặt với những cách thức dường như vô cùng khó khăn và một nhu cầu đổi mới đặc biệt lớn lao?

Có một câu trả lời chúng tôi nhận được trong tất cả các cuộc phỏng vấn là: Chúng ta cần những người lãnh đạo can đảm hơn và những nền văn hóa dũng cảm hơn.

Khi chúng tôi theo dõi tường tận để hiểu cụ thể lý do đằng sau lời kêu gọi lãnh đạo can đảm hơn, nghiên cứu đã có một bước ngoặt quan trọng. Đã có nhiều hơn một câu trả lời. Tổng cộng có gần 50 câu trả lời tất cả, với rất nhiều trong số đó không đề cập đến lòng can đảm. Các nhà lãnh đạo đã nói về tất cả mọi thứ, từ tư duy phê phán và khả năng tổng hợp, đến phân tích thông tin để xây dựng niềm tin, hay suy nghĩ lại về hệ thống giáo dục, truyền cảm hứng đổi mới, tìm ra nền tảng chính trị chung giữa sự phân hóa ngày càng gia tăng, đưa ra quyết định khó khăn và tầm quan trọng của sự đồng cảm cũng như xây dựng mối quan hệ trong bối cảnh phát triển của máy học và trí tuệ nhân tạo.

Chúng tôi tiếp tục bóc dần những lớp vỏ bằng cách đặt ra câu hỏi: Bạn có thể chỉ ra các kỹ năng cụ thể mà bạn tin rằng chúng là nền tảng cho sự lãnh đạo dũng cảm không?

Tôi ngạc nhiên bởi cách người tham gia nghiên cứu chật vật trả lời câu hỏi này. Chưa đến một nửa những nhà lãnh đạo mà chúng tôi phỏng vấn ban đầu nói về sự can đảm như một đặc điểm tính cách, chứ không phải một loại kỹ năng. Họ thường tiếp cận câu hỏi về các kỹ năng cụ thể với câu trả lời: "À, bạn có thể cần có nó hoặc không." Chúng tôi vẫn tò mò và tiếp tục hỏi sâu hơn để thúc đẩy các hành vi có thể quan sát được: Nếu bạn có nó, thì nó biểu hiện như thế nào?

Hơn 80% các nhà lãnh đạo, bao gồm cả những người tin rằng sự can đảm là hành vi, không thể xác định các kỹ năng cụ thể; tuy nhiên, họ lại có thể ngay lập tức nói một cách say mê về những hành vi và chuẩn mực văn hóa ăn mòn lòng tin và sự can đảm.

May mắn thay, ý tưởng "Bắt đầu từ nơi mọi người" là một nguyên lý cho cả nghiên cứu lý thuyết và công tác xã hội, và nó chính xác là những gì tôi làm. Tôi dành nhiều thời gian để cố gắng hiểu con đường chúng tôi đang đi, và dành gấp mười lần thời gian ấy để nghiên cứu những gì cản đường.

Ví dụ như, tôi đã không bắt đầu bằng việc nghiên cứu sự xấu hổ, thay vào đó, tôi muốn muốn tìm hiểu sự kết nối và đồng cảm. Nhưng nếu bạn không hiểu cách sự xấu hổ có thể làm sáng tỏ sự kết nối trong tích tắc, thì bạn không thực sự có được kết nối. Tôi không chủ định bắt đầu bằng việc nghiên cứu sự tổn thương; nhưng nó lại xảy ra như một rào cản lớn đối với hầu hết mọi thứ chúng ta muốn từ cuộc sống, đặc biệt là lòng can đảm. Như Marcus Aurelius[18] đã dạy chúng ta: "Vật cản tạo nên con đường."

[18] Marcus Aurelius: Hoàng đế thứ 16 của Đế quốc La Mã, là vị Hoàng đế cuối cùng trong thời đại Ngũ hiền đế, và cũng được xem là một trong những nhà hiền triết kiệt xuất của trường phái Triết học Khắc kỷ.

Dưới đây là mười hành vi và các vấn đề văn hóa mà các nhà lãnh đạo xác định là điều cản trở công tác tổ chức trên toàn thế giới:

1. Chúng ta lảng tránh những cuộc đối thoại gai góc, bao gồm cả việc đưa ra những phản hồi trung thực, hiệu quả. Một số nhà lãnh đạo cho rằng điều này là thiếu can đảm, nhưng số khác lại cho rằng nó giống như thiếu kỹ năng hơn, và thật kinh ngạc, hơn một nửa ý kiến đã nói về điều này như một chuẩn mực văn hóa mang tên "tử tế và lịch sự", cái cớ để lảng tránh những cuộc đối khoại khó khăn. Dù lý do là gì đi nữa, đã có một sự bão hòa về dữ liệu, khiến mọi thứ trở nên thiếu rõ ràng, giảm niềm tin và cam kết, cũng như gia tăng những hành vi có vấn đề, bao gồm cả hành vi gây hấn thụ động, nói xấu sau lưng, truyền thông ngoài luồng (hay còn gọi là "gặp gỡ sau cuộc họp" để đối thoại ngoài phạm vi chính thống), buôn chuyện, và "câu đồng ý bẩn thỉu" (khi chúng ta nói "có" trước mặt họ nhưng sau lưng thì nói "không").

2. Thay vì dành một khoảng thời gian hợp lý để chủ động thừa nhận và giải quyết những nỗi sợ hãi và cảm giác bất an xuất hiện trong quá trình thay đổi và biến động, chúng ta lại dành một khoảng thời gian vô ích để quản lý các hành vi có vấn đề.

3. Giảm niềm tin, gây ra bởi sự thiếu kết nối và thiếu đồng cảm.

4. Không có nhiều người dám chấp nhận những rủi ro tiềm năng

và chia sẻ những ý tưởng táo bạo để đáp ứng nhu cầu thay đổi và nhu cầu đổi mới lớn lao. Khi mọi người sợ bị thất vọng hoặc bị chế giễu vì đã thử cái gì đó và thất bại, hoặc thậm chí khi một ý tưởng hoàn toàn mới được trình bày, tất cả những gì tốt nhất chúng ta có thể kỳ vọng là hiện trạng và quyết định nhóm.

5. Chúng ta gặp khó khăn và điều đó được xác định bởi trở ngại, thất vọng và thất bại, thế nên thay vì dùng nguồn lực để tái sắp xếp và đảm bảo rằng người tiêu dùng, các bên liên quan hoặc quy trình nội bộ được thực hiện một cách trọn vẹn, chúng ta đang dành quá nhiều thời gian và năng lượng để trấn an các thành viên nhóm, những người đang đặt câu hỏi về sự đóng góp và giá trị của họ trong tập thể.

6. Quá nhiều xấu hổ và sự đổ lỗi, trong khi thiếu trách nhiệm và rèn luyện.

7. Mọi người đang lảng tránh các cuộc trò chuyện quan trọng về sự đa dạng và tính tổng quan, vì họ sợ mình nhìn sai, nói sai hoặc làm sai. Lựa chọn sự thoải mái thay vì những cuộc nói chuyện khó khăn là hình ảnh thu nhỏ của đặc quyền, nó ăn mòn niềm tin và đẩy chúng ta ra khỏi sự thay đổi có ý nghĩa lâu dài.

8. Khi một sự cố nào đó xảy ra, các cá nhân và nhóm lao vào những giải pháp không hiệu quả hoặc kém bền vững, thay vì đối diện với vấn đề để xác định và giải quyết chúng. Khi chúng ta sửa chữa những sai lầm vì một mục tiêu chưa đúng đắn, các vấn đề tương tự tiếp tục nổi lên. Điều này rất tốn kém và gây tổn hại về tinh thần.

9. Các giá trị của việc tổ chức rất hấp dẫn và được đánh giá theo nguyện vọng thay vì các hành vi thực tế có thể được truyền dạy, đo lường và đánh giá.

10. Sự cầu toàn và sợ hãi đang khiến mọi người xa rời việc học hỏi và phát triển.

Tôi nghĩ rằng hầu hết chúng ta có thể nhìn vào danh sách này và nhanh chóng nhận ra những thách thức này không chỉ tồn tại ở các tổ chức, mà còn ở những cuộc đấu tranh nội tâm của mỗi con người, để đối diện và dẫn dắt chúng ta qua những khó khăn. Đây có thể là những hành vi trong công việc và mối quan tâm về văn hóa của tổ chức, nhưng đằng sau đó chính là vấn đề con người.

Sau khi tìm ra các rào cản, công việc của chúng tôi là xác định các bộ kỹ năng xây dựng lòng can đảm cụ thể mà mọi người cần để

giải quyết những vấn đề này. Chúng tôi đã thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn, phát triển các công cụ và thử nghiệm chúng với các sinh viên MBA và EMBA đăng ký tại Trường Kinh doanh Jones Graduate thuộc Đại học Rice, Trường Quản lý Kellogg thuộc Đại học Northwestern, và Trường Wharton thuộc Đại học Pennsylvania. Chúng tôi đã làm việc liên tục cho đến khi tìm được câu trả lời. Sau đó, chúng tôi tiến hành thử nghiệm, cải thiện chúng và thử nghiệm lại một lần nữa. Hãy cùng nhau khám phá những gì chúng tôi đã học được.

TRUNG TÂM CỦA SỰ LÃNH ĐẠO TÁO BẠO

1. Bạn không thể có được lòng can đảm mà không chiến đấu với sự tổn thương. Chào mừng tất cả những khó khăn.

Tại trung tâm của sự lãnh đạo táo bạo là một sự thật sâu sắc hiếm khi được thừa nhận, đặc biệt là trong công việc: Lòng can đảm và sự sợ hãi không loại trừ lẫn nhau. Hầu hết chúng ta đều cảm thấy can đảm và sợ hãi cũng một lúc. Chúng ta cảm thấy dễ bị tổn thương. Đôi khi cả trong ngày dài. Trong những khoảnh khắc "trên đấu trường" mà Roosevelt đã mô tả đó, khi chúng ta bị giằng giật bởi nỗi sợ hãi và lời kêu gọi can đảm, chúng ta cần được chia sẻ ngôn ngữ, kỹ năng, công cụ và sự thực hành hằng ngày để có thể hỗ trợ chúng ta vượt qua cuộc chiến.

Từ rumble[19] (chiến đấu) đã không chỉ là là một cách nói kỳ lạ của West Side Story[20] (tạm dịch: Câu chuyện phía Tây) để diễn tả "Hãy có một cuộc nói chuyện thực sự, kể cả khi nó có khó khăn, gai góc." Nó trở thành một ý định nghiêm túc và một gợi ý hành vi hoặc lời nhắc nhở.

[19] Tạm dịch "chiến đấu" – đây là từ tiếng Việt nghĩa gần nhất với ý đồ của tác giả khi dùng từ "rumble".

[20] West Side Story: một vở nhạc kịch nổi tiếng ra đời năm 1961, được truyền cảm hứng bởi Romeo và Juliet của Shakesprear.

Rumble là một cuộc thảo luận, một cuộc đối thoại hoặc cuộc họp được xác định đi kèm với cam kết rằng sẽ sẵn sàng để mình bị tổn thương, luôn giữ tinh thần cầu thị và hào phóng, không ngần ngại với việc xác định và giải quyết vấn đề giữa một mớ hỗn độn, nếu cần thiết sẽ nghỉ ngơi và quay lại tiếp tục sau đó, không sợ hãi khi phải chịu trách nhiệm, và, như nhà tâm lý học Harriet Lerner đã dạy: "Hãy lắng nghe với cùng niềm đam mê mà chúng ta muốn được lắng nghe." Hơn bất cứ điều gì khác, khi một ai đó nói "Let's

rumble!" – "Hãy chiến đấu!", nó khơi gợi trong tôi sự cởi mở cả về trái tim lẫn ý chí, từ đó chúng ta có thể cống hiến vì công việc và vì nhau, chứ không phải vì cái tôi của mình.

Nghiên cứu của chúng tôi đã dẫn đến một phát hiện rất rõ ràng và tràn đầy hy vọng: Can đảm là một tập hợp của bốn bộ kỹ năng có thể được truyền dạy, quan sát và đo lường. Bốn bộ kỹ năng đó là:

- Chiến đấu với Sự tổn thương

- Sống đúng với Giá trị của Chúng ta

- Đương đầu với Lòng tin

- Học cách Trỗi dậy

Kỹ năng nền tảng của xây dựng lòng can đảm là sự sẵn sàng và khả năng chiến đấu với sự tổn thương. Không có kỹ năng cốt lõi này, ba bộ kỹ năng còn lại không thể đưa vào thực tế. Hãy xem xét điều sau đây một cách cẩn thận: Khả năng trở thành những người lãnh đạo táo bạo của chúng ta sẽ không bao giờ lớn hơn khả năng chịu đựng tổn thương. Một khi bắt đầu xây dựng kỹ năng chịu đựng sự tổn thương, chúng ta có thể bắt đầu phát triển các bộ kỹ năng khác. Mục tiêu của cuốn sách này là cung cấp cho bạn ngôn ngữ và thông tin cụ thể về các công cụ, cách thực hành và những hành vi quan trọng để xây dựng ký ức cơ bắp[21] giúp những khái niệm này trở nên sống động hơn.

[21] Nguyên gốc "Muscle Memory": Có những kỹ năng dù rất lâu không lặp lại như đi xe đạp, bơi,… kể cả đến hàng chục năm sau chúng ta vẫn có thể làm một cách thành thạo. Nhưng cũng có những kỹ năng cần luyện tập thường xuyên như chơi nhạc cụ, vì chỉ cần ngừng luyện tập một thời gian ngắn, trình độ sẽ giảm xuống rõ rệt. Đó chính là Muscle Memory – Ký ức cơ bắp. Đương nhiên, cơ bắp chúng ta không có khả năng nhớ, mà chính bộ não mới có khả năng này.

Hiện tại, chúng tôi đã thử nghiệm phương pháp này trong hơn 50 tổ chức với khoảng 10.000 cá nhân hoặc đang tự học hoặc đang theo học nhóm các kỹ năng này. Từ Quỹ Gates đến Shell, từ các doanh nghiệp gia đình nhỏ đến các công ty thuộc Fortune 50, cho tới nhiều quân chủng của quân đội Hoa Kỳ, chúng tôi đã thấy quá trình này có tác động tích cực đáng kể, không chỉ ở cách người lãnh đạo thể hiện với nhóm của họ, mà còn trong sự thể hiện của chính bản thân nhóm đó.

2. Sự tự nhận thức và tự yêu bản thân mình tạo nên sự khác

biệt. Chúng ta là ai thể hiện ở việc chúng ta lãnh đạo như thế nào.

Chúng ta thường nghĩ về sự can đảm như một đặc điểm vốn có; tuy nhiên, về mặt bản chất, sự can đảm thể hiện nhiều nhất ở cách con người ứng xử và đối diện với tình huống khó khăn. Trong danh sách những hành vi và nền văn hóa có vấn đề, nỗi sợ hãi là một dạng cảm xúc tiêu điểm – thứ chúng ta cho rằng nó là rào cản tiềm ẩn cho sự can đảm. Tuy nhiên, tất cả những nhà lãnh đạo táo bạo mà chúng tôi phỏng vấn đều chia sẻ các trải nghiệm vô cùng thường xuyên và đa dạng của nỗi sợ hãi, điều này chứng tỏ rằng cảm giác sợ hãi thực ra không phải rào cản.

Trở ngại cơ bản thực sự đối với sự lãnh đạo dũng cảm là cách chúng ta phản ứng trước nỗi sợ. Rào cản đích thực đối với khả năng lãnh đạo táo bạo chính là lớp áo giáp phòng bị của chúng ta – những suy nghĩ, cảm xúc và hành vi mà chúng ta dùng để bảo vệ chính mình khi chúng ta chưa sẵn sàng và chưa đủ sức chiến đấu với sự tổn thương. Trong khi học về công cụ và cách thức xây dựng kỹ năng tại các chương tiếp theo, chúng ta cũng sẽ đánh giá những trở ngại trong việc xây dựng lòng can đảm, điều đặc biệt là tấm áo giáp kể trên được cho là sẽ xuất hiện và chống lại những cách thức mới chúng ta đang sử dụng. Trong quá trình này, thực hành lòng tự trắc ẩn và kiên nhẫn với chính bản thân mình sẽ trở nên vô cùng cần thiết.

3. Sự can đảm có tính lan truyền. Để nâng cao khả năng lãnh đạo táo bạo và xây dựng lòng can đảm trong các nhóm và tổ chức, chúng ta phải nuôi dưỡng một nền văn hóa mà ở đó chúng ta kỳ vọng những công việc dũng cảm, những cuộc đối thoại gai góc và thái độ tận tâm, đồng thời những chiếc áo giáp phòng bị cũng trở nên không cần thiết và không được chào đón.

Nếu muốn mọi người thể hiện một cách trung thực và trọn vẹn, phơi bày ra những cái tôi không phòng bị và sự chân thành bằng cả trái tim – từ đó chúng ta mới có thể đổi mới, giải quyết các vấn đề và phục vụ con người – chúng ta phải thật cẩn thận trong việc tạo ra một nền văn hóa mà ở đó mọi người cảm thấy an toàn, được công nhận, được lắng nghe và được tôn trọng.

Những người lãnh đạo táo bạo phải để tâm và kết nối được với những người mà họ đang dẫn dắt.

Dữ liệu thu thập được thể hiện một cách rõ ràng rằng sự quan tâm và kết nối là những yêu cầu tiên quyết đối với các mối quan hệ tận

tâm, hữu ích giữa người lãnh đạo và các thành viên trong nhóm. Điều này có nghĩa là nếu chúng ta không quan tâm và/hoặc không cảm thấy được kết nối với người mà chúng ta lãnh đạo, chúng ta có hai lựa chọn: Phát triển sự quan tâm và kết nối, hoặc tìm một người lãnh đạo phù hợp hơn. Không có gì xấu hổ ở đây cả - chúng ta đều đã trải qua thứ gọi là mất kết nối, bất chấp những nỗ lực mạnh mẽ nhất. Thấu hiểu rằng cam kết duy trì sự quan tâm và kết nối là điều kiện tối thiểu để thực hiện công việc này, chúng ta cần lòng can đảm thực sự để dám đối diện và thẳng thắn thừa nhận khi chúng ta phục vụ chưa đủ tốt chính những người mà chúng ta đang lãnh đạo.

Với thực tế thế giới chúng ta đang sống ngày nay, những người lãnh đạo – bạn và tôi – phải tạo ra và gìn giữ những không gian với hành vi chuẩn mực cao hơn so với những tin tức trên truyền hình hay ngoài đường phố. Thậm chí, đối với rất nhiều người, văn hóa nơi làm việc có thể phải tốt hơn những gì mà họ trải nghiệm trong chính ngôi nhà của mình. Đôi khi, chính các chiến lược lãnh đạo đó lại hỗ trợ chúng ta trở thành một người chồng/vợ tốt hơn và những bậc phụ huynh lý tưởng hơn trong chính tổ ấm của mình.

Như tôi thường chia sẻ với các giáo viên – một trong số những nhà lãnh đạo quan trọng nhất – chúng ta không thể yêu cầu học sinh của mình cởi tấm áo giáp phòng bị, dù là ở nhà hay tại trường học, bởi chúng luôn có nhu cầu an toàn về tâm lý, thể chất và cần sự tự vệ. Thế nhưng, những gì chúng ta có thể làm, và cũng là những gì lương tâm chúng ta lên tiếng, chính là tạo ra một không gian trong trường học, và trong chính những lớp học, nơi học sinh có thể thoải mái tiến vào và cởi bỏ bộ áo giáp nặng trĩu, treo nó lên giá đỡ và mở rộng trái tim mình để thật sự được thấu hiểu.

Chúng ta phải là người giữ cho không gian ấy luôn luôn năng động, nơi sự tò mò và mong mỏi khám phá thế giới không bị bóp nghẹt. Học sinh xứng đáng với một không gian mà chúng có thể khẳng khái chiến đấu với tổn thương của chính mình và thở phào nhẹ nhõm. Điều tôi rút ra sau quá trình nghiên cứu chính là tuyệt đối không được đánh giá thấp lợi ích của việc tạo ra không gian này cho những đứa trẻ, nơi chúng có thể cởi bỏ tấm áo giáp phòng bị của mình. Điều này có thể làm thay đổi cả quỹ đạo sống của những đứa trẻ đó trong tương lai.

Nếu văn hóa trường học, văn hóa tổ chức, văn hóa tín ngưỡng và thậm chí văn hóa gia đình còn đòi hỏi những chiếc áo giáp phòng bị vì các vấn đề như phân biệt chủng tộc, phân biệt đẳng cấp, phân biệt giới tính hay bất kỳ biểu hiện nào của sự lãnh đạo dựa

trên nền tảng nỗi sợ hãi, thì chúng ta không thể kỳ vọng có được sự cam kết tận tâm. Tương tự như vậy, khi tổ chức của chúng ta còn chỗ cho những hành vi tấn công như đổ lỗi, xấu hổ, hoài nghi, cầu toàn và chủ nghĩa khắc kỷ[22], thì chúng ta không thể kỳ vọng có được sự đổi mới. Bạn không thể phát triển và đóng góp một cách trọn vẹn nếu cứ mặc khư khư chiếc áo giáp phòng bị. Vốn dĩ chiếc áo giáp đó đã khiến bạn đã mất một nguồn năng lượng khổng lồ chỉ để mặc nó đi khắp nơi – đôi khi, nó thậm chí còn chiếm hết tất cả nguồn năng lượng mà chúng ta có.

[22] Hay còn gọi là Chủ nghĩa Stoic, là một trường phái Triết học Hellenis được Zeno thành Citium thành lập ở Athen vào thế kỷ III TCN. Trường phái khắc kỷ cho rằng mọi cảm xúc hủy hoại đều bắt nguồn từ những sai lầm trong đánh giá, và một nhà hiền triết, người có "trí tuệ và đạo đức phi phàm" sẽ không phải trải qua những cảm xúc như vậy, bởi họ biết làm chủ cảm xúc và tình cảm của mình.

Phần mạnh mẽ nhất của quá trình này đối với chúng tôi, là việc nhìn thấy khả năng thay đổi của một loạt những hành vi không được lập trình sẵn. Tất cả những điều kể trên là có thể truyền dạy, có thể quan sát và có thể đo lường, dù bạn chỉ đang 14 tuổi hay 40 tuổi đi chăng nữa. Những người tham gia nghiên cứu ban đầu tin chắc rằng sự can đảm được quyết định bởi số mệnh di truyền, nhưng trong quá trình phỏng vấn đã chứng tỏ tồn tại ít nhất một chất xúc tác để thay đổi ý kiến của họ.

Một nhà lãnh đạo đã chia sẻ với tôi rằng: "Tôi đã gần 60 tuổi và cho đến tận hôm nay tôi mới nhận ra rằng mình đã trưởng thành và được dạy tất cả những hành vi cho lòng can đảm này, không chỉ bởi cha mẹ mà còn từ những huấn luyện viên. Khi tiếp cận tới cốt lõi của vấn đề, tôi gần như có thể nhớ từng bài học – về cả cách thức và thời điểm tôi học nó. Chúng ta có thể và nên dạy những điều này cho tất cả mọi người." Cuộc trò chuyện này là một lời nhắc nhở quan trọng với tôi, rằng thời gian có thể bào mòn ký ức của chúng ta về những bài học khó khăn, những bài học ấy dần phai mờ và hòa tan theo cát bụi cho đến khi chúng ta tưởng rằng "Tất cả điều này vốn dĩ chính là con người mình."

Các bộ kỹ năng giúp xây dựng lòng can đảm không phải quá mới mẻ; chúng đã được con người ta khao khát kể từ khi tồn tại những người làm công việc lãnh đạo. Tuy nhiên, chưa có những bước tiến lớn trong việc phát triển những bộ kỹ năng này ở những người lãnh đạo, bởi chúng ta không thể đào sâu vào tính nhân văn của công việc này – nó quá rắc rối. Để nói về thứ chúng ta muốn và thứ chúng ta cần, bao giờ cũng dễ dàng hơn nói về nỗi sợ hãi, cảm

giác và sự thiếu sót (tin rằng mọi thứ vẫn chưa đủ độ chín) cản trở trên con đường chinh phục những thứ chúng ta muốn và cần ấy. Về cơ bản, và có lẽ cũng trớ trêu thay, chúng ta không đủ dũng cảm để nói về sự cam đảm thực sự. Nhưng đã đến lúc rồi. Nếu bạn muốn gọi những điều này là "kỹ năng mềm" sau khi đã thử ứng dụng nó vào thực tế thì hãy mạnh dạn dùng nó. Tôi thách bạn đấy. Cho đến lúc ấy, hãy tìm một nơi để cất áo giáp đi, tôi sẽ gặp lại bạn trên đấu trường.

Phần I
Chiến đấu với sự tổn thương

01. Khoảnh khắc và những ảo tưởng

Khoảnh khắc vũ trụ đặt câu trích dẫn của Roosevelt trước mắt tôi, ba bài học ngay lập tức đã hiện ra một cách sắc nét. Bài học đầu tiên tôi gọi là "Vật lý học về sự tổn thương". Nó khá đơn giản: Nếu chúng ta đủ can đảm một cách thường xuyên, chúng ta chắc chắn sẽ vấp ngã. Táo bạo không có nghĩa là "Tôi sẵn sàng liều mình với thất bại." Táo bạo nên được hiểu bằng "Dù biết việc này sẽ kết thúc trong thất bại, tôi sẽ vẫn hết mình." Tôi chưa bao giờ gặp một người can đảm nào mà chưa từng biết đến thất vọng, thất bại, thậm chí là thất tình.

Bài học thứ hai, câu trích dẫn của Roosevelt nắm bắt trọn vẹn toàn bộ những điều tôi học được về sự tổn thương. Định nghĩa về sự tổn thương - như một loại cảm xúc chúng ta trải qua trong những giai đoạn mơ hồ, đầy rủi ro và những cảm xúc mâu thuẫn với nhau – xuất hiện lần đầu tiên trong công việc của tôi trong hai thập kỷ trước. Nó cũng được xác nhận bởi mọi nghiên cứu mà tôi đã thực hiện, bao gồm cả chương trình nghiên cứu về công tác lãnh đạo này. Sự tổn thương không được thể hiện bằng việc thắng hay thua. Nó chỉ đơn giản là can đảm xuất hiện khi bạn không thể kiểm soát kết quả mình mong muốn.

Chúng tôi đã yêu cầu hàng ngàn người mô tả sự tổn thương của mình trong suốt nhiều năm, và sau đây là một vài câu trả lời sẽ trực tiếp khơi gợi cảm xúc: ngày đầu tiên sau khi ly hôn, nói về vấn đề chủng tộc với nhóm của mình, cố gắng mang thai sau khi đã sẩy thai đến hai lần, bắt đầu khởi nghiệp, chứng kiến con cái rời khỏi nhà để đi học đại học, xin lỗi một đồng nghiệp về cách mình đã nói chuyện trong cuộc họp, đứa con trai đi tập với dàn nhạc với tham vọng giành ghế trưởng nhóm và biết rằng nó gần

như không có cơ hội để vào nhóm, chờ bác sĩ báo tin, đưa ra phản hồi, bị sa thải, và sa thải ai đó.

Trên tất cả hệ thống dữ liệu của chúng tôi, không có một bằng chứng thực nghiệm nào chứng tỏ rằng sự tổn thương là một điểm yếu.

Trải nghiệm bị tổn thương có dễ dàng không? Không.

Chúng có thể khiến chúng ta cảm thấy lo lắng và mơ hồ không? Có.

Chúng có khiến chúng ta muốn phòng vệ không? Luôn luôn.

Việc trải nghiệm chúng bằng tất cả trái tim mà không có áo giáp phòng bị có đòi hỏi sự dũng cảm không? Chắc chắn là có rồi.

Bài học thứ ba mà tôi học được đã trở thành một trong những nguyên tắc hàng đầu cho chính cuộc sống của mình: Nếu bạn không trực tiếp ở trong đấu trường và bị đánh ngã đôi ba lần, thì tôi chẳng có hứng thú hay cởi mở với phản hồi của bạn. Có hàng triệu chỗ ngồi giá rẻ trên thế giới hiện nay bị lấp đầy bởi những con người không bao giờ dám dũng cảm sống một cuộc đời của chính mình, thế nhưng lại hào phóng dùng hết những nguồn năng lượng họ có vào việc đưa ra lời khuyên và phán xét lên những con người dám liều lĩnh táo bạo. Sự "cống hiến" duy nhất của họ là những lời chỉ trích, sự hoài nghi và nỗi sợ hãi. Nếu bạn đứng ngoài cuộc mà lại thích đưa ra những lời chỉ trích những người bên trong hàng ngũ, thì xin lỗi, tôi không quan tâm đến những gì bạn nói.

Chúng ta phải tránh xa những phản hồi từ chỗ ngồi giá rẻ ấy và hãy giũ bỏ lớp áo giáp phòng bị. Những người tham gia nghiên cứu thực hiện tốt được cả hai điều này đều có một điểm chung: Nhận ra ý kiến của ai mới thật sự quan trọng và có ảnh hưởng đến mình.

Chúng ta cần tìm kiếm phản hồi từ những người như vậy. Và thậm chí nếu phản hồi ấy có thật sự khó nghe, chúng ta vẫn sẽ tôn trọng nó cho đến khi học được điều gì đó từ nó. Dưới đây là những gì nghiên cứu đã dạy tôi:

"Đừng vơ lấy những bình luận gây tổn thương và tự nhấn chìm mình trong đó bằng cách đọc đi đọc lại chúng. Đừng đùa với chúng bằng cách thử cho con người tệ hại nơi bạn trở lại. Và bất cứ điều gì bạn làm, đừng để sự thù hận chiếm lấy trái tim mình.

Hãy buông bỏ những gì vô dụng và gây tổn thương ra khỏi cái tôi không phòng bị. Dù cho cái tôi nghi ngờ trong bạn muốn loại bỏ những lời chỉ trích và rình rập sự tiêu cực để xua tan nỗi sợ hãi tồi tệ nhất của nó, hay một con quỷ xấu hổ bên trong bạn đang vô cùng hào hứng dùng sự tổn thương để gia cố cho chiếc áo giáp phòng bị thêm phần chắc chắn, thì hãy hít một hơi thật sâu và tìm ra sức mạnh để trút bỏ cái linh hồn xấu xí ấy. Bạn thậm chí không cần phải dậm chân hoặc đá nó đi. Sự tàn ác vô cùng rẻ tiền, đơn giản và nhảm nhí. Nó không xứng đáng có được dù chỉ một chút năng lượng và hành động của bạn. Chỉ cần bước qua các lời bình phẩm và tiếp tục táo bạo, luôn luôn nhớ rằng chiếc áo giáp là một cái giá quá nặng nề để trả cho việc tham gia bình luận cùng với những con người ngồi hàng ghế giá rẻ."

Một lần nữa, lảng tránh tất cả các phản hồi cũng đồng nghĩa với việc ngừng phát triển. Nhưng nếu chấp nhận tất cả những phản hồi, bất chấp chất lượng và hàm ý ẩn sâu bên trong nó, sự tổn thương sẽ là quá lớn, và rồi cuối cùng chúng ta sẽ lại mặc chiếc áo giáp lên bằng cách giả vờ mình không bị tổn thương, hoặc tệ hơn nữa, chúng ta sẽ mặc nhiên với sự tổn thương và cảm xúc một cách triệt để đến mức không còn cảm thấy đau đớn. Khi bộ áo giáp đã dày đến mức chúng ta không còn cảm thấy bất kỳ điều gì khác nữa, trái tim và linh hồn của chúng ta sẽ chết thực sự. Chúng ta trả giá cho sự tự vệ bằng cách niêm phong trái tim của mình với tất cả mọi người, và tất cả mọi thứ - không chỉ sự đau đớn, mà cả tình yêu.

Không một ai hiểu được hậu quả của sự lựa chọn tự vệ thay cho tình yêu rõ ràng hơn C.S. Lewis[23]:

[23] C.S. Lewis: tiểu thuyết gia, thi sĩ, nhà hàn lâm, nhà Trung cổ học, nhà phê bình văn học, nhà văn, nhà thần học giáo dân và nhà biện hộ học Kitô giáo sinh ở Belfast, Ireland.

Yêu là sẵn sàng để bị tổn thương. Dù yêu bất cứ điều gì, trái tim bạn chắc chắn sẽ quằn quại và thậm chí có thể tan vỡ. Nếu bạn muốn giữ cho nó vẹn nguyên, chỉ có một cách duy nhất là đừng trao nó cho ai cả, ngay cả một loài động vật cũng không. Bao bọc nó cẩn thận với sở thích và một chút xa xỉ, khóa nó an toàn trong một chiếc quan tài làm bằng sự ích kỷ. Thế nhưng, trong chiếc quan tài đó – an toàn, tối tăm, bất động và chẳng có chút không khí – nó sẽ thay đổi. Nó sẽ không bị phá vỡ, thậm chí nó sẽ trở nên không thể bị phá vỡ, không thể bị xuyên thủng và không bao giờ có thể cứu vãn được nữa.

Yêu là sẵn sàng để bị tổn thương.

CÔNG CỤ CHIẾN ĐẤU: BIỆT ĐỘI HÌNH VUÔNG

Khi chúng ta sống dựa theo suy nghĩ của người khác, thật khó để trở nên can đảm. Khi chúng ta ngừng quan tâm đến những gì mọi người nghĩ, chúng ta đã phòng vệ thái quá đối với những kết nối chân thực trong cuộc sống. Vậy làm thế nào để chúng ta nhận ra ý kiến của ai mới thật sự quan trọng và có ảnh hưởng đến mình?

Sau đây là giải pháp mà chúng tôi đã chia sẻ trong cuốn Sự liều lĩnh vĩ đại: Lấy một mẩu giấy hình vuông nho nhỏ và viết tên của những người đưa ra ý kiến đúng về bạn. Gấp nó và cất vào ví. Sau đó hãy dành mười phút để tiếp cận với những người đó – biệt đội hình vuông của bạn – và chia sẻ một chút lòng biết ơn. Bạn có thể làm đơn giản như: Tôi đang nhận ra ý kiến của ai quan trọng với mình. Cảm ơn bạn vì đã là một trong những người đó. Tôi cảm thấy biết ơn vì bạn thật sự quan tâm đến tôi một cách chân thành và thực tế nhất.

Nếu bạn cần một công cụ đánh giá để lựa chọn thì đây là thứ tốt nhất mà tôi có: Người trong danh sách không phải là người yêu quý bạn mặc cho những tổn thương và không hoàn hảo nơi bạn, mà là người yêu quý bạn vì chính sự tổn thương và không hoàn hảo đó.

Người trong danh sách không nên là một người chỉ biết nói "Có". Đây không phải là biệt đội nịnh bợ. Họ nên là những người đủ tôn trọng bạn để chiến đấu với sự tổn thương mà nói rằng: "Tôi nghĩ bạn đã mất đi sự chính trực trong tình huống đó. Giờ là lúc cần phải dọn dẹp và đi xin lỗi. Và tôi sẽ ở đây để hỗ trợ bạn vượt qua." Hoặc: " Đúng là một thất bại to lớn đấy, nhưng bạn đã rất dũng cảm. Tôi sẽ bên cạnh và tiếp tục cổ vũ khi bạn quay lại đấu trường."

BỐN SÁU ẢO TƯỞNG VỀ SỰ TỔN THƯƠNG

Trong cuốn Sự liều lĩnh vĩ đại, tôi đã viết về bốn ảo tưởng xung quanh sự tổn thương, nhưng kể từ khi tôi mang công việc xây dựng lòng can đảm vào các tổ chức và thực hành nó với những người lãnh đạo, các dữ liệu nói rằng rõ ràng có tất cả sáu ảo tưởng sai lầm tồn tại trên nhiều biến số, bao gồm giới tính, tuổi tác, chủng tộc, quốc gia, năng lực và văn hóa.

Ảo tưởng #1: Sự tổn thương là điểm yếu.

Tôi đã từng mất rất nhiều thời gian để xua tan những ảo tưởng xung quanh sự tổn thương, đặc biệt là ảo tưởng cho rằng sự tổn thương là yếu điểm. Thế nhưng vào năm 2014, khi đứng đối diện với hàng trăm binh sĩ lực lượng quân sự đặc nhiệm tại một căn cứ ở Trung Tây, tôi quyết định ngừng việc diễn thuyết, và chốt cuộc tranh luận của mình bằng một câu hỏi duy nhất.

Tôi nhìn những người lính dũng cảm này và nói: "Sự tổn thương là một loại cảm xúc chúng ta trải qua trong những giai đoạn mơ hồ, nguy hiểm và những cảm xúc trần trụi. Bạn có thể cho tôi dù chỉ một ví dụ của lòng can đảm mà không cần trải qua sự tổn thương bạn đã chứng kiến ở một người lính khác, hoặc trải nghiệm của chính bạn không?"

Một sự im lặng tuyệt đối. Thậm chí, tôi còn nghe được cả tiếng dế kêu.

Cuối cùng, một chàng trai lên tiếng: "Không, thưa bà! Ba năm ở chiến trường, tôi không thể nghĩ đến dù chỉ một hành động của lòng dũng cảm mà không phải đối mặt một tổn thương to lớn."

Tôi có lẽ đã hỏi câu này đến vài trăm lần trong những cuộc họp trên khắp thế giới. Tôi đã hỏi những phi công chiến đấu và những kỹ sư phần mềm, giáo viên và kế toán, đại diện CIA và các CEO, giáo sĩ và vận động viên chuyên nghiệp, nghệ sĩ và nhà hoạt động, không một ai có thể đưa ra cho tôi dù chỉ một ví dụ về lòng can đảm mà không có sự tổn thương song hành. Ảo tưởng về điểm yếu đã sụp đổ một cách đơn giản dưới sức nặng của thông tin thu thập được và những trải nghiệm thực tế cuộc sống của mọi người đối với lòng can đảm.

Ảo tưởng #2: Tôi không chọn bị tổn thương.

Cuộc sống hằng ngày của chúng ta được xác định bởi những trải nghiệm của sự mơ hồ, nguy hiểm và những cảm xúc trần trụi. Chúng ta không có quyền khước từ nó, nhưng có hai lựa chọn như sau: Bạn có thể lựa chọn bị tổn thương hoặc để sự tổn thương lựa chọn bạn. Lựa chọn nắm bắt sự tổn thương của chính mình và bị tổn thương một cách có ý thức tức là học cách chiến đấu với loại cảm xúc này và thấu hiểu cách nó thúc đẩy suy nghĩ cùng hành vi của chúng ta, từ đó chúng ta có thể đường đường chính chính sống với những giá trị của bản thân. Ngược lại, nếu chúng ta không chủ động lựa chọn tổn thương, nghĩa là để cho nỗi sợ hãi điều khiển suy nghĩ và hành vi, hay thậm chí là nhận thức của chúng ta, điều này gần như luôn dẫn đến hoặc những hành động

thiếu suy nghĩ hoặc tự khép mình lại.

Nếu không tin vào thông tin này, hãy hỏi ai đó từ biệt đội hình vuông: Tôi hành động thế nào khi cảm thấy mình bị tổn thương? Nếu chọn chiến đấu với sự tổn thương một cách có ý thức, bạn sẽ không cảm thấy lạ lẫm với bất cứ điều gì nghe thấy từ họ, ví dụ như: không biết chủ động giải quyết vấn đề liên quan đến sự tổn thương. Còn nếu bạn chọn đối diện với sự tổn thương như thể mình là vật thể duy nhất cuối cùng còn sót lại (tất cả mọi người trên thế giới này trừ bạn), có lẽ cuối cùng bạn sẽ phải nhận một số phản hồi khó khăn.

Chúng tôi đã từng muốn tin tưởng rằng sự khôn ngoan và kinh nghiệm có thể thế chỗ cho việc chọn bị tổn thương, thế nhưng câu trả lời là không thể. Điều mà sự khôn ngoan và kinh nghiệm thực sự có thể làm là xác nhận tầm qua trọng của việc chiến đấu với tổn thương. Tôi đặc biệt yêu thích câu trích dẫn sau của Madeleine L'Engle[24]: "Lúc còn nhỏ, chúng ta thường nghĩ rằng khi trưởng thành rồi chúng ta sẽ không còn bị tổn thương nữa. Thế nhưng, trưởng thành lại chính là chấp nhận sự tổn thương."

[24] Madeleine L'Engle: nhà văn Mỹ, nổi tiếng với những cuốn sách thiếu nhi kinh điển, trong đó có A wrinkle in time (tạm dịch: Nếp gấp thời gian).

Ảo tưởng #3: Tôi có thể vượt qua một mình.

Ảo tưởng thứ ba xung quanh sự tổn thương là "Tôi có thể vượt qua một mình". Một trong những câu chống chế mà tôi gặp phải là: "Tôi không nhất thiết phải cảm thấy tổn thương vì thực tế tôi không cần một ai hết." Tôi đồng ý với bạn. Tôi cũng đã từng ước điều này là sự thật. Tuy nhiên, với mệnh đề "không cần một ai hết" chúng ta đã đi ngược lại tất cả những hiểu biết, kiến thức về thần kinh học con người. Chúng ta vốn được thiết lập để kết nối. Từ tế bào thần kinh phản chiếu đến sự tồn tại của ngôn ngữ đều chứng tỏ con người là một sinh vật xã hội. Khi không có sự hiện diện của kết nối chân thực, chúng ta đau khổ. "Chân thực" ở đây, ý tôi muốn nói về một loại kết nối không ép buộc và cũng không làm thay đổi bản chất của mỗi người để được chấp nhận.

Tôi đào sâu vào nghiên cứu của nhà thần kinh học John Cacioppo khi tôi viết cuốn Dấn thân vào hoang dã. Ông đã cống hiến toàn bộ sự nghiệp của mình để thấu hiểu về nỗi cô đơn, cảm giác được thuộc về và sự kết nối, ông đưa ra lập luận rằng: Chúng ta không nhận được sức mạnh từ chủ nghĩa cá nhân khắc khổ, mà nhận

được từ khả năng hoạt động tập thể, cùng nhau lập kế hoạch, giao tiếp và làm việc. Bản chất của chúng ta về thần kinh, nội tiết tố và di truyền đều hỗ trợ sự phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn là tồn tại độc lập. Ông giải thích rằng: "Một sinh vật xã hội, bao gồm cả con người, phát triển đến tuổi trưởng thành, không phải để trở nên tự trị và đơn độc, mà là để trở thành một thực thể mà thực thể khác có thể tin cậy. Dù chúng ta có biết điều này hay không, bộ não và cơ chế sinh học của chúng ta được định hình để hỗ trợ kết quả cuối cùng này." Và dù có yêu thích Whitesnake[25] như thế nào – và rất nhiều người biết tôi là người hâm mộ của Whitesnake – chúng ta thật sự không được sinh ra để bước đi đơn độc.

[25] Ban nhạc rock được thành lập ở Anh vào năm 1978 bởi David Converdale.

Ảo tưởng #4: Bạn có thể sắp đặt để sự tổn thương không còn mơ hồ và khó chịu.

Tôi rất thích làm việc với công ty công nghệ và các kỹ sư. Hầu như luôn luôn có một khoảnh khắc, ai đó sẽ gợi ý rằng chúng ta nên làm cho sự tổn thương trở nên dễ dàng hơn, bằng cách loại bỏ sự mơ hồ và cảm xúc khó chịu ra khỏi nó. Tôi đã được mọi người giới thiệu đủ thứ, từ một ứng dụng nhắn tin chuyên biệt cho những cuộc hội thoại khó khăn, đến một thuật toán dự đoán khi nào thì an toàn để chia sẻ sự tổn thương của mình với ai đó.

Như tôi đã đề cập trong phần giới thiệu, điều đôi khi củng cố sự thôi thúc này là cách chúng ta nghĩ về sự tổn thương và cách chúng ta sử dụng từ này. Nhiều người đi làm mỗi ngày với một nhiệm vụ rõ ràng: Loại bỏ sự tổn thương và mơ hồ ra khỏi hệ thống và/hoặc giảm thiểu rủi ro. Điều này đúng với tất cả mọi người, từ những luật sư – người thường đánh đồng sự tổn thương với những sơ hở và trách nhiệm pháp lý, đến những kỹ sư và người làm việc trong các hoạt động an ninh, công nghệ – những người nghĩ về sự tổn thương như sự thất bại của hệ thống, hay những người lính chiến và các bác sĩ phẫu thuật – người cho rằng sự tổn thương đồng nghĩa với cái chết.

Khi tôi bắt đầu chấp nhận sự tổn thương và thậm chí trân trọng nó, sẽ tồn tại một sự kháng cự cho đến khi tôi làm rõ rằng, thứ tôi đang nói đến là những sự tổn thương có liên quan, chứ không phải sự tổn thương mang tính hệ thống. Vài năm trước, tôi đã làm việc với một nhóm các nhà khoa học nghiên cứu tên lửa. Trong giờ nghỉ giải lao, một kỹ sư bước đến gần tôi và nói: "Tôi không lựa chọn sự tổn thương. Tôi không thể. Và đó là điều tốt đấy. Vì nếu

tôi hoàn toàn bị tổn thương, những thứ tồi tệ nhất sẽ rơi xuống từ bầu trời trên kia. Theo đúng nghĩa đen của nó."

Tôi mỉm cười và nói: "Hãy kể tôi nghe về phần khó khăn nhất trong công việc của anh. Đó có phải là giữ cho những thứ tồi tệ nhất đừng rơi từ trên trời xuống không?"

Anh ta trả lời: "Không. Chúng tôi làm công việc tạo ra những hệ thống tinh vi nhằm kiểm soát những sai sót do con người thao tác. Một công việc khó nhằn, nhưng nó chưa phải là phần tôi ghét nhất."

Đợi chút xem nào.

Anh ta suy nghĩ khoảng một phút và nói: "Đó là lãnh đạo nhóm và tất cả những thứ liên quan đến mọi người trong nhóm. Tôi đã gặp phải một thành viên không phù hợp lắm. Kết quả công việc của anh ta đã đi xuống trong khoảng một năm. Tôi đã thử tất cả mọi cách. Lần họp gần đây nhất, tôi thực sự đã rất chật vật, nhưng rồi anh ta gần như sắp khóc, điều đó khiến tôi phải kết thúc cuộc nói chuyện. Cảm giác như có điều gì đó không ổn. Và đến giờ thì chính tôi lại sắp gặp rắc rối, vì tôi thậm chí còn chưa kịp giao lại bản đánh giá hiệu suất làm việc của anh ta."

Tôi trả lời: "Phải rồi. Nghe tệ quá. Cảm giác ấy như thế nào?"

Anh ta trả lời: "Tôi hiểu rồi. Có lẽ tôi sẽ ngồi xuống và lắng nghe thêm chút nữa."

Những lĩnh vực mà sự tổn thương mang tính hệ thống bị đánh đồng với thất bại (hoặc thậm chí tệ hơn) thường là những lĩnh vực mà tôi thấy mọi người phải chật vật đấu tranh nhiều nhất nếu muốn lãnh đạo một cách táo bạo. Điều thú vị là, một khi đã thông suốt, chính họ sẽ sẵn sàng đào sâu và chiến đấu một cách cương quyết nhất. Bạn có thể tưởng tượng việc đánh giá đúng vai trò của sự tổn thương trong công tác lãnh đạo khó khăn đến thế nào không, trong khi mỗi ngày bạn đều được khuyến khích để loại bỏ sự tổn thương ấy?

Một ví dụ khác đến từ Canary Wharf – quận trung tâm tài chính của London – nơi tôi đã dành một buổi chiều với những nhân viên ngân hàng vô cùng tiêu biểu, những người đã nghi ngờ không biết tôi đang làm gì ở đây với mớ lý thuyết của mình và không ngần ngại để hỏi trực tiếp tôi điều này. Họ giải thích rằng, hoạt động ngân hàng là một chuỗi hoạt động được tuân thủ vô cùng nghiêm ngặt và không có chỗ cho bất kỳ sự tổn thương nào. Không một ai,

từ những nhân viên ngân hàng chán nản, đến đội ngũ hứng khởi học tập và tràn đầy triển vọng, những người đã mời tôi đến đây, có thể đoán được câu trả lời của tôi.

Tôi đã rất thành thật: "Mai là ngày cuối cùng của tôi ở London rồi, tôi thực sự muốn ghé thăm James Smith & Sons" – cửa hàng ô dù nổi tiếng từ những năm 1800 – "thế nên hãy thử tìm hiểu tại sao tôi lại ở đây, và nếu chúng ta không thể tìm ra câu trả lời, tôi sẽ đi."

Họ có vẻ hơi bối rối nhưng lại khá hứng thú với thỏa thuận này. Tôi bắt đầu đặt câu hỏi: "Vấn đề lớn nhất mà các bạn đang phải đối mặt ở đây và trong ngành ngân hàng là gì?"

Sau đó là một khoảng lặng và những gương mặt đầy sự phân vân, cho đến khi có một người phát ngôn tự do hét lớn: "Đưa ra quyết định mang tính đạo đức."

Chết tiệt. Hẳn là tôi sẽ chẳng đi đến cửa hàng ô dù nào cả.

Tôi hít một hơi thật sâu và hỏi: "Có ai ở đây đã từng đứng lên trước một nhóm người và nói rằng: 'Điều này nằm ngoài những giá trị của chúng tôi' hay 'Điều này không phù hợp với đạo đức của chúng tôi' hay không?"

Hầu hết mọi người trong khán phòng đều giơ tay.

"Và cảm giác ấy như thế nào?"

Khán phòng trở nên im lặng. Tôi liền trả lời câu hỏi vừa rồi thay cho họ. "Có lẽ không có một hành động nào trong công việc khiến mọi người chịu nhiều sự tổn thương hơn là việc phải chịu trách nhiệm về đạo đức và giá trị, đặc biệt là khi bạn chỉ có một mình đối diện với nó hoặc tồn tại rất nhiều tiền, quyền lực hay sức ảnh hưởng. Người ta sẽ hạ thấp bạn, đặt câu hỏi về ý định của bạn, ghét bạn và đôi khi cố gắng làm mất uy tín của bạn trong quá trình bảo vệ chính bản thân họ. Vì vậy, nếu bạn không chọn sự tổn thương, và/hoặc bạn đang sống trong một nền văn hóa coi tổn thương là một điểm yếu, thì chẳng có gì lạ khi việc ra quyết định mang tính đạo đức là một vấn đề to lớn."

Không có gì khác ngoài âm thanh của những người lấy bút và giấy để ghi chú và ổn định chỗ ngồi, cho đến khi một người phụ nữ ở hàng ghế trước nói: "Thật tiếc cho buổi đi thăm cửa hàng ô dù. Chị chắc sẽ phải quay lại đây rồi. London vào mùa xuân rất đáng yêu."

Bất kể chúng ta tiếp cận sự tổn thương mang tính hệ thống như

thế nào, một khi chúng ta cố gắng loại bỏ sự mơ hồ, nguy hiểm và những cảm xúc trần trụi ra khỏi những trải nghiệm có liên quan, chúng ta sẽ đánh mất lòng can đảm theo đúng định nghĩa. Một lần nữa, chúng ta biết rằng lòng can đảm và bốn bộ kỹ năng lấy sự tổn thương làm trung tâm. Vì vậy, tin xấu là không có bất kỳ ứng dụng nào hiệu quả cả, bất kể bạn làm gì và công việc của bạn ở đâu, bạn được kêu gọi trở nên can đảm với sự tổn thương, dù công việc của bạn là tống khứ sự tổn thương ra khỏi hệ thống.

Tin tốt là nếu chúng ta có thể phát triển thành công bốn bộ kỹ năng xây dựng lòng can đảm, bắt đầu bằng cách chiến đấu với sự tổn thương, chúng ta sẽ có khả năng đạt được một thứ có giá trị nhân văn sâu sắc, vô giá đối với công tác lãnh đạo và không thể đạt được chỉ bằng máy móc.

Ảo tưởng #5: Lòng tin trở thành sự tổn thương.

Thỉnh thoảng chúng tôi làm một bài thực hành nho nhỏ theo nhóm, nơi chúng tôi cung cấp cho mọi người vế đầu của câu và họ sẽ trả lời bằng cách điền nốt phần còn lại vào những tờ giấy nhớ. Ví dụ như:

Tôi trưởng thành với niềm tin rằng sự tổn thương là:

_____.

Nếu nhóm có số lượng người đủ lớn, các bình luận đều được ẩn danh, chúng tôi sẽ gắn nó lên bảng cho tất cả mọi người cùng đọc. Bài thực hành này thực sự có sức mạnh, nó chưa bao giờ thất bại, bởi vì mọi người đều bị ngạc nhiên bởi cách các câu trả lời tương tự nhau đến khó tin. Chúng ta thường tin rằng mình là người duy nhất đang vật lộn với những vấn đề này.

Tôi không bao giờ quên được một tờ giấy nhớ mà ai đó đã chia sẻ vài năm về trước. Trên đó ghi: "Tôi đã trưởng thành với niềm tin rằng sự tổn thương là: Bước đầu tiên dẫn đến sự phản bội."

Tôi đã cùng với một nhóm các nhà lãnh đạo cộng đồng và nhà hoạt động dành hàng tiếng đồng hồ để nói về việc rất nhiều người trong chúng ta đã được dạy rằng tổn thương dành cho những kẻ ngu ngốc. Trong khi một số người được nuôi dạy bằng cách thẳng thắn đề cập đến nó qua những tin nhắn to và rõ ràng, một số khác lại học nó thông qua việc im lặng quan sát, thì thông điệp cuối cùng chúng tôi nhận được vẫn như sau: Nếu bạn đủ ngu ngốc để cho ai đó biết điều bạn quan tâm nhất là gì, sớm hay muộn cũng sẽ có người dùng chính nó để làm tổn thương bạn.

Những cuộc trò chuyện thế này luôn mang đến cuộc tranh luận con gà - quả trứng về Lòng tin và Sự tổn thương.

Làm thế nào tôi biết mình có thể tin tưởng ai đấy để mở lòng với tổn thương?

Tôi có thể xây dựng lòng tin mà không mạo hiểm với sự tổn thương không?

Nghiên cứu này rất rõ ràng, nhưng có lẽ không phải là một cách giải quyết hiệu quả cho những người thích một hệ thống tính điểm hoặc kiểm tra độ tin cậy của sự thất bại. Hay như một ứng dụng mà ta vừa nói đến.

Chúng ta cần tin tưởng để mở lòng đối diện với tổn thương, và chúng ta cần mở lòng với tổn thương để tạo dựng sự tin tưởng.

Những người tham gia nghiên cứu đã mô tả niềm tin là một quá trình cần rất nhiều thời gian, lặp đi lặp lại và xảy ra phân lớp. Cả quá trình xây dựng niềm tin và chiến đấu với tổn thương đều bao hàm rủi ro. Điều đó khiến cho lòng can đảm trở nên khó khăn và rất hiếm hoi. Nhóm nghiên cứu chúng tôi đã sử dụng hình ảnh ẩn dụ chiếc bình đá cẩm thạch. Tôi đã viết về điều này lần đầu tiên trong cuốn Sự liều lĩnh vĩ đại, nhưng tôi vẫn sẽ kể lại câu chuyện ấy ở đây một lần nữa.

Khi con gái tôi, Ellen, học lớp Ba, vào một ngày nọ, cô bé đi học về, bước vào nhà và đóng cánh cửa lại, nhìn tôi, vùi mặt vào tay và bắt đầu nức nở.

Phản ứng của tôi tất nhiên là: "Ồ, lạy Chúa tôi, Ellen, con có ổn không? Có chuyện gì xảy ra vậy?"

"Có một chuyện rất xấu hổ đã xảy ra ở trường ngày hôm nay. Con chia sẻ nó với mấy đứa bạn và bọn nó đã hứa sẽ không kể cho bất kỳ ai khác rồi. Thế mà chỉ ngay khi bọn con quay trở lại phòng học, tất cả mọi người trong lớp đã biết hết cả."

Tôi có thể cảm thấy bản năng người mẹ bên trong tôi đang dần trỗi dậy. Ellen kể với tôi rằng, cô Baucum, giáo viên chủ nhiệm lớp Ba của Ellen, đã lấy một nửa số đá cẩm thạch ra khỏi bình, và điều đó vô cùng tồi tệ. Trong lớp con bé có một bình đá cẩm thạch lớn, khi tập thể lớp đưa ra quyết định tốt, sẽ có thêm một số viên đá được cho vào bình; còn khi tập thể lớp đưa ra quyết định không tốt, những viên đá trong đó sẽ bị lấy bớt ra. Cô Baucum đã lấy những viên đá ra vì tất cả mọi người trong lớp đều cười, rõ ràng là

vì những điều xấu hổ Ellen đã chia sẻ. Tôi nói với Ellen rằng tôi cảm thấy buồn cho con bé như thế nào, rồi con bé nhìn tôi và nói: "Con sẽ không bao giờ tin thêm bất cứ một ai trong cuộc đời mình nữa."

Trái tim tôi vỡ nát và đồng cảm với con bé. Ý nghĩ đầu tiên của tôi là Chết tiệt. Đúng vậy đấy. Con chỉ tin mẹ của con thôi, và chỉ thế thôi. Và khi con đi học đại học, mẹ sẽ mua một căn hộ nhỏ ngay cạnh ký túc xá của con để con có thể đến và chia sẻ tất cả với mẹ. Một ý tưởng thật hấp dẫn vào thời điểm ấy. Nhưng thay vào đó, tôi gạt nỗi sợ hãi và tức giận sang một bên, cố gắng tìm ra cách để nói với con bé về lòng tin và sự kết nối. Khi tôi đang tìm kiếm một cách phù hợp để truyền tải kinh nghiệm cá nhân mình về lòng tin và những điều tôi học được về lòng tin từ chương trình nghiên cứu, tôi bỗng nảy ra ý tưởng À! Chiếc bình đá cẩm thạch. Thật hoàn hảo.

Tôi nói với Ellen: "Chúng ta tin tưởng người có được những viên đá cẩm thạch vì họ đã làm hành động tốt đẹp trong suốt cuộc đời mình. Bất cứ khi nào có ai đó hỗ trợ con, hoặc tử tế với con, hoặc ủng hộ con, hoặc cảm thấy vinh dự với những gì con chia sẻ một cách riêng tư với họ, con đặt thêm cho người ấy những viên đá vào bình. Khi ai đó có ý xấu, hoặc thiếu tôn trọng, hoặc chia sẻ những bí mật của con, con hãy lấy vài viên đá ra. Chúng ta tìm kiếm những người mà số đá cẩm thạch trong bình dành cho họ ngày càng tăng lên qua thời gian. Cho đến đến một ngày con nhìn lên, và thấy họ đang cầm cả một bình đầy đá cẩm thạch. Đó là những người con có thể chia sẻ bí mật và những thông tin quan trọng nhất của mình."

Rồi tôi hỏi con bé có người bạn nào mà con bé thấy đang giữ cả một bình đầy đá cẩm thạch chưa. "Có chứ. Con có những người bạn giữ một bình đầy đá cẩm thạch. Hanna và Lorna là những người bạn như vậy của con." Và tôi hỏi con bé làm thế nào mà họ có nhiều đá cẩm thạch đến vậy. Tôi đã thực sự rất tò mò, kỳ vọng sẽ được nghe những câu chuyện kịch tính về những cô gái làm công việc anh hùng cho Ellen. Thay vào đó, con bé đã nói những điều còn làm tôi sốc hơn nữa: "À, tuần trước con có một trận bóng. Hanna lúc ấy nhìn lên và nói với con rằng bạn ấy nhìn thấy Oma và Opa." Oma và Opa là mẹ và cha dượng của tôi.

Tôi đã hỏi dồn con bé vì muốn có thêm thông tin: "Rồi sao nữa?"

"Không, chỉ thế thôi ạ. Thế là con cho bạn ấy một viên đá cẩm thạch."

“Tại sao?”

“Thì không phải ai cũng có đến tám ông bà nội ngoại.” Cha mẹ tôi đều ly hôn và tái hôn. Cha mẹ của Steve cũng đều ly hôn và tái hôn. “Con nghĩ Hanna quá tuyệt khi nhớ được hết tên của tất cả mọi người.”

Con bé tiếp tục: “Và Lorna cũng là một người bạn sở hữu một bình đá cẩm thạch của con bởi vì bạn ấy sẽ chơi trò ngồi nửa mông với con.”

Tôi tiếp tục đáp lại một cách đầy thấu hiểu: “Chúa thương xót con, đó là gì vậy?”

“Nếu con đến căn-tin muộn và chẳng còn chỗ trống nào để ngồi, bạn ấy sẽ ngồi dịch sang một bên, nửa chỗ còn lại bạn ấy sẽ dành cho con, vậy là con có thể ngồi cùng bàn với bạn bè mình.” Tôi phải đồng ý với con bé rằng trò ngồi nửa mông này thật hay ho, và nó chắc chắn là xứng đáng với một viên đá cẩm thạch. Vui mừng, con bé hỏi tôi có những người bạn bình đá cẩm thạch không và làm thế nào họ có được những viên đá ấy.

“Xem nào, mẹ nghĩ rằng chuyện này sẽ khác khá nhiều đối với người lớn.” Nhưng sau đó tôi lại nghĩ về trận bóng mà Ellen vừa nói. Khi bố mẹ tôi đến nơi, Eileen, một người bạn của tôi, đã tiến đến và nói: “Chào bác David và bác Deanne, cháu thật vui khi được gặp lại hai bác.” Tôi nhớ mình cũng đã cảm thấy ý nghĩa như thế nào khi Eileen nhớ tên của họ.

Tôi kể câu chuyện này với các bạn vì chính tôi đã từng cho rằng sự tin tưởng có được qua những khoảnh khắc to lớn và những hành động thật sự vĩ đại, chứ không phải những điều đơn giản như một người bạn nhớ được những chi tiết nhỏ trong cuộc sống của bạn. Tối hôm đó, tôi đã liên lạc với những nghiên cứu sinh tiến sĩ của nhóm, và chúng tôi đã dành năm ngày để tìm hiểu tất cả những nghiên cứu xung quanh sự tin tưởng. Chúng tôi bắt đầu xem xét những hành vi tạo dựng lòng tin, thực hành ngay những gì Ellen đã dạy tôi sau buổi học ngày hôm đó. Hóa ra, sự tin tưởng trên thực tế được tạo dựng từ những khoảnh khắc nhỏ bé nhất. Không nhờ các hành động anh hùng, hay thậm chí những hành động có thể nhìn thấy được, nó được tạo dựng thông qua việc chú ý, lắng nghe, cử chỉ tận tâm và sự kết nối thực sự.

Công việc của tôi với tư cách một nhà nghiên cứu lý thuyết, là tìm hiểu thông tin thu thập được nói lên điều gì rồi đối chứng với tài

liệu để xem các phát hiện của tôi phù hợp với những gì mà các nhà nghiên cứu khác đang báo cáo hay không. Dù bằng cách nào, lý thuyết xuất hiện cũng không thay đổi, nhưng nếu có mâu thuẫn – thứ mà vẫn thường xuyên xảy ra – thì người nghiên cứu phải thừa nhận điều đó. Hầu hết những nhà nghiên cứu định lượng đi theo một cách khác, đầu tiên nhìn vào những lý thuyết đang tồn tại sẵn, sau đó cố gắng xác nhận xem nó có đúng đắn hay không. Theo cách tiếp cận của mình, tôi phát triển các lý thuyết dựa trên kinh nghiệm sống chứ không phải các lý thuyết tồn tại sẵn. Chỉ sau khi nắm bắt được trải nghiệm của những người tham gia, tôi mới cố gắng đặt lý thuyết của mình vào những nghiên cứu sẵn có. Các nhà nghiên cứu lý thuyết thực hiện theo thứ tự đó để các kết luận của chúng tôi không bị sai lệch so với các lý thuyết hiện tại, thứ có thể không phản ánh đúng thực chất của những nhóm dân cư khác nhau.

Nghiên cứu của John Gottman là nơi đầu tiên tôi chọn để đối chiếu lý thuyết, nghiên cứu này dựa trên 40 năm nghiên cứu những mối quan hệ thân mật. Đối với những ai không quen thuộc với công trình về hôn nhân của Gottman, ông chính là người có thể dự đoán chính xác đến 90% kết quả ly hôn dựa trên cách trả lời bảng câu hỏi. Nhóm của ông đã sàng lọc thứ mà ông gọi là Four Horsemen of the Apocalypse[26] (Tạm dịch: Tứ kỵ sĩ khải huyền) - chỉ trích, phòng thủ, ném đá và khinh miệt; trong đó khinh miệt là điều đáng ghét nhất trong một mối quan hệ lãng mạn.

[26] Four Horsemen of the Apocalypse: Tương truyền rằng trong cánh tay phải của Chúa có ẩn tàng bảy thiên ấn. Khi Chúa mở bốn thiên ấn đầu tiên, sẽ có bốn quái thú hình người cưỡi trên bốn con kỵ mã màu trắng, đỏ, đen và xanh xám; tượng trưng cho sự xâm lược, chiến tranh, đói kém và chết chóc.

Trong một bài viết trên website tôi thường truy cập của Trường Đại học California, Berkeley's "Greater Good" (greatergood.berkeley.edu), Gottman mô tả việc xây dựng niềm tin với vợ/chồng theo cách hoàn toàn phù hợp với những gì tôi tìm thấy trong nghiên cứu của mình. Ông viết:

"Điều mà tôi đã tìm thấy qua nghiên cứu là sự tin tưởng được xây dựng từ những khoảnh khắc nhỏ nhặt, mà tôi gọi là khoảnh khắc 'sliding door', sau bộ phim Sliding Doors[27] (tạm dịch: Những chiếc cửa trượt). Trong bất kỳ tương tác nào, luôn luôn tồn tại khả năng của sự kết nối hoặc quay lưng lại với vợ/chồng mình.

[27] Sliding Doors là một bộ phim hài lãng mạn đặt ở hai thế giới song

song với câu hỏi "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ngày hôm đó nhân vật nữ chính đón kịp chuyến tàu, hay nếu lỡ mất chuyến tàu."

Hãy để tôi mang đến một ví dụ từ chính mối quan hệ của mình. Có một đêm tôi thật sự muốn đọc xong cuốn tiểu thuyết trinh thám. Tôi nghĩ mình biết ai là hung thủ trong câu chuyện, nhưng tôi nóng lòng muốn tìm cho ra. Vào một thời điểm trong đêm, tôi đặt cuốn tiểu thuyết lên đầu giường và đi vào phòng tắm.

Khi đi qua gương, tôi thấy hình ảnh phản chiếu khuôn mặt đầy nhăn nhó và buồn bã của vợ mình, cô ấy đang chải tóc. Lúc ấy khoảnh khắc 'sliding door' đã hiện ra.

Tôi đã có thể lựa chọn. Tôi chỉ cần lẻn ra khỏi phòng tắm và nghĩ rằng tôi không muốn đối phó với nỗi buồn của cô ấy tối nay, tôi muốn đọc nốt cuốn tiểu thuyết của mình. Nhưng thay vào đó, vì tôi là một nhà nghiên cứu về các mối quan hệ nhạy bén, tôi quyết định đi vào phòng tắm. Tôi cầm lấy chiếc lược từ tay cô ấy và hỏi: 'Có chuyện gì vậy em yêu?' Và rồi cô ấy kể với tôi tại sao cô ấy buồn.

Tại thời điểm đó, tôi đã xây dựng sự tin tưởng, tôi đã ở đó vì cô ấy. Tôi đã kết nối với cô ấy thay vì chỉ nghĩ về những gì tôi muốn. Đây là những khoảnh khắc mà chúng tôi đã tận dụng để giúp xây dựng lòng tin.

Một khoảnh khắc như vậy không quá quan trọng, nhưng nếu bạn luôn luôn chọn cách quay lưng đi, thì niềm tin sẽ bị xói mòn trong một mối quan hệ – một cách rất từ tốn và chậm rãi."

Lòng tin bao gồm nhiều lớp xếp chồng lên nhau của những khoảnh khắc nhỏ nhặt và sự tổn thương qua lại theo thời gian. Lòng tin và sự tổn thương phát triển đồng thời, chỉ cần phản bội một thứ cũng đủ để phá hủy cả hai.

Ảo tưởng #6: Sự tổn thương chính là sự vạch trần.

Rõ ràng có một quan niệm sai lầm rằng tôi là người đề xuất các nhà lãnh đạo tiết lộ kinh nghiệm cá nhân và công khai chia sẻ cảm xúc trong mọi trường hợp. Tôi nghĩ điều này bắt nguồn từ những người chỉ có hiểu biết ngoại biên về các chủ đề chính trong bài nói chuyện TEDxHouston của tôi về sự tổn thương và cuốn sách Sự liều lĩnh vĩ đại, kết hợp với thực tế 80% công việc tôi làm hiện nay là về sự tổn thương và khả năng lãnh đạo. Đây quả thực là một trường hợp tồi tệ, một trường hợp về sự điên rồ 2 + 2 = 57 mà chúng ta vẫn chứng kiến trên thế giới ngày nay. Tất cả chúng

ta đều biết một loại người (và tất cả chúng ta ít nhất cũng đã từng là loại người này), những người chỉ biết một nửa sự thật, cộng với sự hiểu biết nông cạn nhưng lại nhanh chóng đi đến những kết luận hoàn toàn sai lầm. Hãy xua tan ảo tưởng này ngay lập tức bằng hai tuyên bố tưởng chừng như mâu thuẫn:

1. Tôi không phải là người ủng hộ việc tiết lộ công khai thái quá, bừa bãi như một công cụ cho khả năng lãnh đạo, hay sự tổn thương, hay vì mục đích của sự tổn thương.

2. Sẽ không có sự lãnh đạo táo bạo nếu không có sự tổn thương.

Cả hai tuyên bố trên đều đúng.

Tôi biết luôn có một vấn đề khi mọi người hỏi tôi: "Những người lãnh đạo nên chia sẻ với đồng nghiệp hoặc nhân viên của mình bao nhiêu là đủ?" Một số nhà lãnh đạo táo bạo nhất mà tôi biết có kỹ năng chiến đấu với tổn thương rất đáng kinh ngạc, họ chỉ chia sẻ rất khiêm tốn. Và cũng có một số nhà lãnh đạo tôi đã từng làm việc cùng, chia sẻ rất nhiều nhưng lại chỉ thể hiện được rất ít hoặc không hề có kỹ năng quan trọng kể trên.

Trong giai đoạn của những thay đổi khó khăn và mơ hồ, những nhà lãnh đạo táo bạo có thể ngồi cùng đội ngũ của họ và nói:

"Những thay đổi này đang diễn ra rất mạnh mẽ và nhanh chóng, tôi biết rằng có rất nhiều băn khoăn – tôi cũng cảm thấy y như vậy, và nó thật khó để vượt qua. Thật khó để không mang nó về đến tận nhà, thật khó để không lo lắng, và chúng ta lại dễ dàng muốn tìm kiếm ai đó để đổ lỗi. Tôi sẽ chia sẻ mọi thứ có thể về những thay đổi này với bạn, càng sớm càng tốt.

Tôi muốn dành 45 phút tiếp theo để tranh luận về cách chúng ta xử lý những thay đổi này. Một cách cụ thể, Những hỗ trợ của tôi được đánh giá như thế nào? Những câu hỏi nào tôi có thể cố gắng trả lời? Có câu chuyện nào tôi có thể trực tiếp đối chiếu? Và bạn có bất kỳ câu hỏi nào khác nữa không?

Tôi yêu cầu tất cả mọi người giữ sự gắn kết và nương tựa vào nhau trong cuộc đua này để chúng ta có thể thật sự chiến đấu với những gì đang diễn ra. Giữa tất cả những điều này, chúng ta vẫn cần làm ra điều khiến chúng ta đáng tự hào. Mỗi người hãy viết ra một điều chúng ta cần từ nhóm để cảm thấy thoải mái khi chia sẻ và đặt câu hỏi, và một điều sẽ trở thành vật cản cho sự chia sẻ đó."

Trên đây là một ví dụ tuyệt vời về việc chiến đấu với sự tổn

thương. Người lãnh đạo đang đặt tên cho những cảm xúc bị giấu diếm và tạo ra một thùng chứa an toàn, bằng cách hỏi nhóm những gì họ cần để cảm thấy cởi mở trong cuộc trò chuyện. Đây là một trong những phần thực hành dễ dàng nhất, và lợi ích từ việc đầu tư thời gian là rất lớn, xét về mặt xây dựng sự tin tưởng và cải thiện chất lượng phản hồi cũng như hội thoại; nhưng tôi hiếm khi thấy các nhà lãnh đạo dành thời gian để làm điều này.

Nghiên cứu kéo dài năm năm của Google về những nhóm làm việc đạt hiệu quả cao, Dự án Aristotle, đã phát hiện ra rằng, sự an toàn về mặt tâm lý – thể hiện khi những thành viên trong nhóm cảm thấy an toàn khi chấp nhận rủi ro và cởi mở với sự tổn thương trước những người khác – là động lực tiên quyết và vượt xa năm động lực còn lại khiến các đội thành công. Giáo sư Amy Edmondson của Trường Kinh doanh Harvard đã đặt ra cụm từ An toàn tâm lý. Trong cuốn sách của mình, Teaming (tạm dịch: Hợp tác), cô viết:

"Nói một cách đơn giản, an toàn tâm lý tạo điều kiện cho những phản hồi gai góc và những cuộc đối thoại khó khăn mà không cần phải dè chừng sự thật. Trong môi trường an toàn về mặt tâm lý, mọi người tin rằng nếu họ phạm lỗi, người khác sẽ không trách phạt hoặc nghĩ họ kém cỏi hơn. Họ cũng tin rằng người khác sẽ không phẫn nộ hoặc làm nhục họ khi họ hỏi thông tin hay yêu cầu sự giúp đỡ. Lòng tin này xuất hiện khi mọi người vừa tin tưởng vừa tôn trọng lẫn nhau, và nó tạo ra một cảm giác tự tin rằng trong tập thể sẽ không có sự xấu hổ, từ chối hoặc trừng phạt ai đó vì dám lên tiếng. Do đó, an toàn tâm lý là một niềm tin rằng mình được chấp nhận, về cách người khác trả lời khi bạn đặt câu hỏi, tìm kiếm phản hồi, thừa nhận sai lầm hoặc đề xuất một ý tưởng kỳ quặc. Hầu hết mọi người đều cảm thấy cần phải quản lý rủi ro giữa các cá nhân để duy trì một hình ảnh tốt đẹp, đặc biệt là trong công việc, khi có sự hiện diện của những người đánh giá họ một cách chính thức. Nhu cầu này cần cả công cụ (sự khuyến khích và tưởng thưởng còn tùy thuộc vào mức độ đánh giá của sếp và những đồng nghiệp khác) và cảm xúc xã hội (chúng ta đơn giản và thích phê duyệt hơn là từ chối).

An toàn tâm lý không ngụ ý một tình huống ấm cúng, trong đó mọi người nhất thiết phải là bạn thân. Nó cũng không đề xuất việc loại bỏ áp lực hoặc vấn đề."

Trong quá tình xây dựng thùng chứa an toàn, cả nhóm sẽ xem xét tất cả các hạng mục mà họ đã viết ra, sau đó làm việc cùng nhau để hợp nhất và khớp nối những hạng mục kể trên, cuối cùng đưa

ra một số quy tắc cơ bản.

Các hạng mục thường xuất hiện dưới dạng những thứ gây cản trở An toàn tâm lý trong nhóm, bao gồm phán đoán, đưa ra lời khuyên khi không được yêu cầu, làm gián đoạn và chia sẻ bên ngoài cuộc họp. Những hành vi mà mọi người cần từ nhóm của họ hầu như luôn luôn bao gồm lắng nghe, tò mò, trung thực và giữ sự tự tin. Hãy lãnh đạo táo bạo bằng cách đầu tư 20 phút vào việc tạo ra sự an toàn về tâm lý khi bạn cần chiến đấu. Thực hiện ý định về tạo dựng sự an toàn và nhờ nhóm của bạn giúp đỡ cách tiến hành nó hiệu quả.

Điều cũng khiến tôi yêu thích ở ví dụ này chính là cách người lãnh đạo trung thực về việc mình phải đấu tranh chật vật, giữ bình tĩnh khi ở giữa những lo lắng cận kề, và cho mọi người cơ hội đặt câu hỏi cũng như kiểm tra thực tế cỗ máy loại bỏ tin đồn. Điều tôi đánh giá cao về cách tiếp cận này và cũng là một trong những công cụ chiến đấu yêu thích của tôi, đó là: "Sự hỗ trợ từ tôi được đánh giá như thế nào?" Nó không chỉ khiến mọi thứ trở nên rõ ràng và xây dựng nền tảng nhóm để thành công, mà việc hỏi mọi người những ví dụ cụ thể của hành vi hỗ trợ hiệu quả – và không hiệu quả – còn chia sẻ trách nhiệm cho những người được hỏi, khi trả lời họ cần gì.

Khi bạn đặt câu hỏi này vào thực tế, hãy sẵn sàng với việc nhìn thấy mọi người chật vật thế nào để đưa ra những ví dụ của những hành vi hỗ trợ hiệu quả. Chúng ta đã quá quen với việc không yêu cầu chính xác những gì chúng ta cần, rồi sau đó bực bội hoặc thất vọng vì không nhận được nó. Ngoài ra, hầu hết chúng ta có thể dễ dàng liệt kê hàng loạt những ví dụ của hành vi hỗ trợ không hiệu quả hơn nhiều so với những hành vi hỗ trợ hiệu quả. Theo thời gian, thực tế này trở thành một nền tảng xây dựng lòng tin vô cùng vững chãi (chúng ta sẽ bàn về khái niệm này sau).

Trong ví dụ chiến đấu với sự tổn thương này, người lãnh đạo không cần chia sẻ quá nhiều hoặc tiết lộ một cách không phù hợp, chỉ nên dừng ở mức vừa đủ như một cơ chế kích hoạt sự kết nối và lòng tin ở những người khác. Cũng không nên có sự tổn thương giả mạo. Sự tổn thương giả mạo như trong trường hợp một người lãnh đạo nói với tất cả mọi người rằng họ có thể đặt câu hỏi, nhưng rồi không dành thời gian tạo ra sự an toàn tâm lý để mọi người làm điều đó, hoặc không dừng lại, dù chỉ một phút, để người khác có cơ hội trình bày ý kiến của mình.

Người lãnh đạo này cũng không được trốn tránh trách nhiệm,

bằng cách tìm kiếm sự đồng cảm và chia sẻ một cách thái quá, giống như hòa vào làm một với chính nỗi sợ hãi và cảm xúc của cấp dưới, ví dụ: "Tôi cũng thực sự sụp đổ như các bạn vậy. Tôi cũng không biết phải làm gì. Tôi có phải là kẻ thù của các bạn đâu." Về cơ bản, người lãnh đạo này đang kêu mọi người thương tiếc và đừng bắt họ chịu trách nhiệm dẫn dắt nhóm qua quãng thời gian khó khăn này, bởi vì chính bản họ cũng đang run sợ lắm đây. Nghe thật đáng khinh.

Sự tổn thương giả mạo không chỉ không hiệu quả mà còn gây mất lòng tin. Không có cách nào chọc giận ai đó nhanh hơn bằng cách sử dụng sự tổn thương để thao túng họ. Sự tổn thương không phải một công cụ tiếp thị cá nhân, cũng không phải một chiến lược chia sẻ thái quá. Chiến đấu với tổn thương là việc dựa vào chính những tình huống khiến chúng ta cảm thấy mơ hồ, nguy hiểm và cảm xúc trần trụi, chứ không phải trốn tránh nó.

Chúng ta phải luôn hiểu rõ ý định của mình, hiểu các giới hạn của sự tổn thương trong bối cảnh của vai trò và các mối quan hệ, cũng như đặt ra các ranh giới. Ranh giới là một từ khó nắm bắt, nhưng tôi thích thú với cách người bạn của mình, Kelly Rae Roberts, đã khiến nó trở nên thật đơn giản và mạnh mẽ. Cô ấy là một nghệ sĩ, vài năm trước cô có viết một bài đăng trên blog về cách mọi người có thể hoặc không thể làm với những tác phẩm đã có bản quyền của cô ấy. Bài đăng có hai danh sách: cái gì được và cái gì không được. Nó rất rõ ràng và hoàn toàn trùng khớp với những gì xuất hiện từ dữ liệu chúng tôi đã thu thập được, về việc thiết lập ranh giới hiệu quả. Hôm nay, chúng tôi sẽ hướng dẫn thiết lập các ranh giới này chỉ đơn giản là làm rõ những gì Được và Không được, cũng như Tại sao.

Sự tổn thương mà mất đi những ranh giới sẽ không còn là sự tổn thương nữa. Nó trở thành lời thú nhận, sự thao túng, tuyệt vọng hoặc sốc hay sợ hãi, nhưng chắc chắn không còn là sự tổn thương.

Một dẫn chứng cho điều kể trên, tôi thỉnh thoảng kể câu chuyện về một CEO trẻ, người bắt đầu điều hành quỹ đầu tư của mình sáu tháng đầu tiên. Anh ta đến gặp tôi sau bài diễn thuyết và nói: "Tôi hiểu rồi. Tôi vào cuộc. Tôi đang uống Kool-Aid[28]! Tôi sẽ sẵn sàng mở lòng đón nhận tổn thương với chính con người của tôi."

[28] Nguyên gốc "drinking the Kool-Aid". Kool-Aid là một thương hiệu đồ uống vị trái cây lâu đời tại Mỹ. Đây là một thành ngữ thường được sử dụng ở Mỹ, chỉ việc tin vào một ý tưởng có thể nguy hiểm nhưng tiềm năng được tưởng thưởng cao, nó cũng có nghĩa là sự cống hiến

hết mình cho một mục đích cao cả đến nỗi người ta sẵn sàng "drinking the Kool-Aid" và chết cho mục đích ấy. Cụm từ này bắt nguồn từ sự kiện cái chết của Jonestown (hay còn gọi là Dự án People Temples Agricultural) vào tháng 11 năm 1978, trong đó hơn 900 thành viên của dự án đã chết vì uống một loại thức uống pha trộn với chất độc. Hỗn hợp thức uống dạng bột được sử dụng để pha trộn với chất độc được cho không phải Kool-Aid mà là nhãn hiệu cạnh tranh, Flavor Aid. Sự kiện đã đã làm suy sụp cả thương hiệu Flavor Aid.

Thoạt đầu tôi nghĩ Ồ, anh bạn của tôi. Chúng ta bắt đầu nào. Đầu tiên, khi mọi người nói về "uống Kool-Aid", tôi đã cảm thấy hoài nghi. Đó là một sự so sánh khá khủng khiếp, nếu bạn phải thay đổi tư duy phản biện của mình và uống nước trái cây theo nhóm để có thể cùng nhau ngồi xuống thực hiện kế hoạch, thì tôi cảm thấy có chút lo lắng rồi. Sau nữa, nếu bạn cảm thấy phấn khích về việc trở nên dễ bị tổn thương hơn, thì bạn không thực sự hiểu đúng khái niệm này. Mặc khác, nếu bạn đến gặp tôi và nói: "Ok. Tôi nghĩ tôi hiểu vấn đề. Tôi sẽ cố gắng chào đón tất cả những thứ liên quan đến sự tổn thương." lúc này tôi khá chắc chắn rằng bạn đang đi đúng đường.

Cuộc hội thoại bắt đầu với rất nhiều lá cờ. Chưa đủ cho một cuộc diễu hành, nhưng cũng gần rồi.

Tôi nở một nụ cười căng thẳng: "Anh nói thêm đi." Đây cũng là một công cụ yêu thích của tôi. Yêu cầu ai đó "nói thêm" thường dẫn tới việc chiến đấu một cách sâu sắc và hiệu quả hơn. Bối cảnh và chi tiết chính là vấn đề cần quan tâm. Hãy bóc tách dần từng lớp vỏ. Lời khuyên hiền triết của Stephen Covey[29] vẫn còn nguyên giá trị: "Trước tiên, hãy cố gắng để hiểu, rồi sau đó mới là được hiểu."

[29] Sephen Covey: Nhà giáo dục, nhà văn, nhà kinh doanh và diễn giả người Mỹ. Ông được biết đến với cuốn sách nổi tiếng 7 Thói quen của người thành đạt, cuốn sách gối đầu giường của các nhà lãnh đạo cũng như các tỷ phú thế giới.

CEO trẻ tuổi hào hứng giải thích: "Tôi sẽ nói với các nhà đầu tư và cả nhóm của mình sự thật: Tôi đang hoàn toàn bị quá sức, ngân sách của chúng tôi đang bị thất thoát và tôi không biết mình phải làm gì?"

Anh ấy ngừng lại và nhìn tôi: "Cô nghĩ sao về việc này?"

Tôi nắm lấy tay anh ấy và dẫn sang một bên khán phòng, chúng

tôi ngồi xuống. Tôi nhìn anh và lặp lại những gì tôi đã chia sẻ trong buổi diễn thuyết, nhưng rõ ràng anh ta đã bỏ lỡ điều gì đó: "Tôi nghĩ gì sao? Tôi nghĩ anh sẽ không thể bảo đảm cho quỹ đầu tư này nữa và khiến mọi người phát hoảng. Sự tổn thương mà mất đi những ranh giới thì không còn là sự tổn thương nữa. Nó có thể đã trở thành nỗi sợ hãi hoặc lo lắng rồi. Chúng ta phải suy nghĩ về việc tại sao chúng ta chia sẻ và, không kém phần quan trọng, chia sẻ với ai. Vai trò của họ là gì? Vai trò của chúng ta là gì? Việc chia sẻ này có hiệu quả và hoàn toàn phù hợp không?"

Trước khi tiến một bước xa hơn khi kể câu chuyện này, tôi luôn đặt câu hỏi sau với khán giả: Có lẽ tất cả chúng ta đều đồng ý rằng, thú nhận sự thật trước tất cả nhân viên và nhà đầu tư là một hành động không thông minh. Nhưng sau đây là câu hỏi cho chính các bạn: Nếu mỗi người ở đây đều đã đầu tư một năm tiền lương vào ngân quỹ của công ty này, bao nhiêu người trong số các bạn kỳ vọng việc anh ta sẽ ngồi xuống, đối diện với tất cả và nói: "Tôi đang hoàn toàn bị quá sức, ngân sách của chúng ta đang bị thất thoát và tôi không biết mình phải làm gì?"

Nếu có 1.000 người trong khán phòng, có lẽ chỉ hai hoặc ba người sẽ giơ tay lên trong lo lắng, khi nhận thức được mình là đại diện hiếm hoi cho một nhóm thiểu số nhỏ bé. Ngoại lệ duy nhất là một phòng gồm 50 nhà đầu tư mạo hiểm, tất cả bọn họ sẽ giơ tay.

Tôi phá vỡ sự căng thẳng bằng cách giơ tay và giải thích suy nghĩ của mình: "Nếu tôi có tiền để đầu tư vào quỹ của công ty này, tôi cầu mong anh ta sẽ ngồi xuống với một người cố vấn hoặc một thành viên hội đồng quản trị và thật sự trung thực về những gì đã xảy ra. Tại sao? Bởi vì chúng ta đều biết đến sự thay thế. Bởi anh ta cứ giả vờ, vật vã và nghiền ngẫm những thay đổi không hiệu quả tương tự cho đến khi mọi thứ thật sự biến mất, tất cả tiền bạc vốn liếng thật sự đi tong."

Bây giờ, nếu tôi là anh ta, tôi sẽ không đứng trước tất cả những nhà đầu tư hoặc nhóm bạn bè hay đồng nghiệp của mình, những người đã bỏ công việc tuyệt vời khác để đến đây cùng tôi, biến những gì tôi đang sợ hãi trở thành hiện thực và rồi moi hết ruột gan của mình ra như vậy – điều không khôn ngoan chút nào. Khi tôi hỏi anh ta tại sao lại chọn họ, những nhà đầu tư, đồng nghiệp để chia sẻ điều này thay vì những người cố vấn có khả năng giúp đỡ, anh ta tiết lộ rằng phương án tôi đưa ra được gọi là những ý định giấu diếm và sự kỳ vọng giấu diếm.

Ý định giấu diếm là một nhu cầu tự vệ ẩn sâu bên trong và thường

thúc đẩy hành vi bên ngoài các giá trị của chúng ta. Liên quan chặt chẽ với nó là sự kỳ vọng giấu diếm – một khao khát hoặc một kỳ vọng tồn tại bên ngoài nhận thức của chúng ta và thường bao gồm một sự kết hợp nguy hiểm của nỗi sợ hãi và suy nghĩ kỳ quái. Những kỳ vọng giấu diếm hầu như luôn dẫn đến sự thất vọng, phẫn nộ và mang đến nhiều nỗi sợ hãi hơn.

Anh ấy nói: "Tôi không chắc nữa. Tôi đoán là tôi muốn họ biết mình đang cố gắng. Tôi muốn họ biết tôi đã làm tốt nhất có thể và tôi là một người tốt, nhưng tôi đang thất bại. Nếu tôi nói cho họ biết sự thật và trở nên thực sự bị tổn thương, họ sẽ không ghét bỏ hoặc đổ lỗi cho tôi. Họ sẽ hiểu."

Ý định giấu diếm: Tôi có thể bảo vệ bản thân khỏi sự từ chối, xấu hổ, phán xét, và mọi người quay lưng lại với tôi rồi nghĩ rằng tôi là một người xấu.

Kỳ vọng giấu diếm: Họ sẽ không quay lưng lại với tôi rồi nghĩ rằng tôi là một người xấu.

Hãy tin khi tôi nói với bạn rằng những ý định và sự kỳ vọng giấu diếm là những thứ tôi phải vật lộn thường xuyên với bản thân hằng ngày. Tôi đã muốn hét lên những thứ tương tự như thế với cả nhóm của mình vì những lý do tương tự, nhưng tôi đã có đủ trải nghiệm để biết rằng sự tổn thương không phải là một công cụ tìm kiếm sự đồng cảm. Với tư cách một người lãnh đạo, anh ấy cần phải trung thực với nhóm làm việc và những nhà đầu tư của mình, cuộc nói chuyện đầy tính tổn thương này cần được diễn ra với một người có khả năng giúp anh ấy lãnh đạo cả nhóm vượt qua giai đoạn khó khăn này. Nếu chia sẻ nó mà không thấu hiểu được vai trò của mình, không nhận ra được ranh giới nghề nghiệp và cũng không làm rõ được những ý định cũng như mong đợi của bản thân (đặc biệt là những thứ ngoài tầm kiểm soát), thì sự chia sẻ ấy chỉ tương tự như hành động thanh trừng hay trút giận, hoặc buôn chuyện hoặc cả triệu thứ khác bị thúc đẩy bởi các nhu cầu tiềm ẩn.

Thỉnh thoảng, tôi nhìn thấy có những người xuyên tạc công việc của tôi về sự tổn thương và coi nó như sự vạch trần, thanh trừng cảm xúc hoặc thậm chí không hiểu gì về nó, cũng có thể cá nhân họ tồn tại quá nhiều sự phản đối đối với khái niệm bị tổn thương đến nỗi họ cố ý bóp méo khái niệm này cho đến khi nó trở nên lố bịch và dễ dàng bị gạt đi. Trong cả hai trường hợp, nếu bạn gặp phải một lời giải thích về sự tổn thương mà không bao gồm thiết lập ranh giới hoặc rõ ràng về ý định, hãy thật thận trọng. Thể hiện

sự tổn thương để phục vụ lợi ích của việc dễ bị tổn thương không phải là một hành động hiệu quả, hữu ích và thông minh.

CÓ CẢM XÚC LÀ CÓ TỔN THƯƠNG

Đối với những người trong chúng ta được nuôi dưỡng với một phương thuốc lành mạnh (hoặc không lành mạnh) mang tên "Chấp nhận gian khổ và giải quyết chúng đi", chiến đấu với sự tổn thương thật sự là một thử thách. Những ảo tưởng mà tôi đã nêu ra ở trên phối hợp với nhau để khiến chúng ta tin rằng sự tổn thương là trung tâm của những cảm xúc khó khăn, rằng chúng ta làm việc toàn thời gian để né tránh cảm xúc, giảm thiểu thảo luận (ngay cả khi sự tránh né của chúng ta khiến chính mình và cả những người xung quanh đau đớn) – những cảm xúc như sợ hãi, xấu hổ, thương tiếc, thất vọng và buồn bã. Nhưng sự tổn thương không chỉ là trung tâm của những cảm xúc khó khăn, mà còn là cốt lõi của mọi cảm xúc. Có cảm xúc là có tổn thương. Tin rằng sự tổn thương là một điểm yếu cũng giống như tin rằng cảm xúc cũng là điểm yếu. Và dù muốn hay không, chúng ta cũng là những sinh vật có cảm xúc.

Điều mà hầu hết chúng ta không hiểu và khiến tôi mất rất nhiều thời gian để nghiên cứu, đó là sự tổn thương là cái nôi của những cảm xúc và trải nghiệm mà chúng ta khao khát. Sự tổn thương là nơi sinh ra của tình yêu, cảm giác được thuộc về và niềm vui thích.

Chúng ta biết rằng sự tổn thương là nền tảng của việc xây dựng lòng can đảm, nhưng chúng ta không thường xuyên nhận ra rằng không có tổn thương thì cũng không có sáng tạo hay cải tiến. Tại sao? Bởi vì không có gì mơ hồ hơn quá trình sáng tạo, và chắc chắn không thể có cải tiến mà chưa từng thất bại. Hãy chỉ cho tôi một nền văn hóa trong đó sự tổn thương bị coi là một điểm yếu, rồi tôi sẽ chỉ cho bạn một nền văn hóa đang vật lộn để đưa ra những ý tưởng mới và những quan điểm mới. Tôi rất tâm đắc với những gì Amy Poehler[30] đã nói trong loạt phim do chính cô ấy sản xuất Smart Girls: Ask Amy (tạm dịch: Những cô gái thông minh: Hãy hỏi Amy):

[30] Amy Poehler: Diễn viên, đạo diễn, nhà sản xuất phim kiêm nhà văn người Mỹ.

"Thật khó để có được những ý tưởng. Thật khó để dám ném mình ra ngoài kia, để chọn bị tổn thương, nhưng những người làm được điều đó là những người có mơ ước, những người dám suy nghĩ và

những người kiến tạo. Họ là những con người kỳ diệu của thế giới này."

Khả năng thích ứng để thay đổi, những cuộc trò chuyện gai góc, phản hồi, cách giải quyết vấn đề, đưa ra quyết định đạo đức, sự công nhận, khả năng phục hồi và tất cả những kỹ năng làm nền tảng cho sự lãnh đạo táo bạo được sinh ra từ sự tổn thương. Việc ngăn chặn sự tổn thương và loại bỏ nỗi sợ hãi ra khỏi đời sống cảm xúc của chúng ta, với cái giá phải trả là quá cao, đồng nghĩa với việc chúng ta sẽ quay lưng với những điều mang lại mục đích và ý nghĩa cho cuộc sống này. Như nhà thần kinh học Antonio Damasio đã nhắc nhở: "Chúng ta không nhất thiết phải là những cỗ máy biết suy nghĩ, mà chúng ta chính là những cỗ máy biết cảm nhận để từ đó suy nghĩ."

Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ phân tích một trong những câu chuyện lãnh đạo của chính tôi, để hiểu rõ hơn về nỗi sợ hãi và cảm giác bị bỏ mặc phía sau có thể gây ra những vấn đề to lớn như thế nào, cũng như khám phá thêm ngôn ngữ, kỹ năng, công cụ và bài thực hành để chiến đấu với tổn thương.

Rõ ràng là tốt không rõ ràng là không tốt

02. Tiếng gọi của lòng can đảm

Trong những ngày đầu xây dựng công ty, tôi đã có một cuộc họp kéo dài khoảng một tiếng đồng hồ theo yêu cầu của cả đội. Khi nhận ra không có một vấn đề cụ thể nào để thảo luận cả, tôi chìm trong cảm giác "Giờ thì sao?". Charles, CFO[31] của công ty, nhìn tôi và nói: "Chúng tôi cần phải nói với cô về tình trạng đáng lo ngại trong cách chúng ta làm việc cùng nhau."

[31] CFO: Giám đốc tài chính.

Trong nhiều năm, suy nghĩ đầu tiên của tôi trong một tình huống như thế này sẽ là Ôi, Chúa ơi, đây là một quá trình can thiệp. Và tôi đang là người bị can thiệp. Thế nhưng, tôi tin tưởng vào đội của mình, và tôi cũng tin vào quá trình chiến đấu này.

Chaz, cách tôi đã gọi Charles suốt 25 năm nay, đi ngay vào chủ đề chính: "Chúng ta vẫn đang tiếp tục đặt ra những mốc thời gian không thực tế, làm việc điên cuồng để đuổi kịp chúng, rồi thất bại, sau đó lại tiếp tục đặt ra những mốc thời gian mới, và kết quả vẫn không đi đến đâu cả. Điều này khiến chúng ta liên tục trong tình trạng hỗn loạn và mọi người lúc nào cũng như ngồi trên đống lửa. Khi cô đặt một mốc thời gian và chúng tôi phải lùi nó lại vì biết

rằng không để đạt được kết quả, cô vẫn cứ khăng khăng ép chúng tôi tuân thủ mốc thời gian đó cho đến khi chúng tôi dừng yêu cầu ấy lại. Nhưng một điều rõ ràng là nó không hiệu quả. Cô có rất nhiều điểm mạnh nhưng cô không giỏi trong việc ước tính thời gian, và chúng ta cần tìm ra một quy trình mới phù hợp cho tất cả mọi người."

Cả đội ngồi đó, lo lắng chờ đợi câu trả lời của tôi và đồng thời cũng cảm thấy nhẹ nhõm vì vấn đề đã được đưa lên bàn thảo luận, bất kể phản ứng của tôi có là gì, tôi nghĩ về lần đầu tiên nghe thấy ai đó nói về mình: "Cô không giỏi trong việc ước tính thời gian." Và tôi trôi vào ký ức về một cuộc đối thoại căng thẳng gần như cuộc chiến của tôi với Steve, cách cuộc họp này một thập kỷ trước.

Steve và tôi, cùng với những người hàng xóm bên cạnh, đã đăng ký tổ chức một bữa tiệc tối để quyên góp tiền cho hiệp hội PTO[32] của con gái tôi. Steve và tôi phụ trách món khai vị và salad tại nhà, sau đó những vị khách sẽ đi đến nhà bên cạnh để dùng bữa tối, rồi cuối cùng quay lại nhà chúng tôi để dùng tráng miệng và uống café. Rất cổ điển và rất vui.

[32] Viết tắt của Parent-Teacher Organization (tạm dịch: Hiệp hội phụ huynh và giáo viên).

Mọi thứ nghe có vẻ dễ dàng khi nó còn cách xa hiện tại đến vài tháng.

Tôi nhớ chính xác lúc tôi nhìn Steve và nói: "Chuyện này chắc chắn sẽ rất tuyệt. Em vô cùng hứng thú với những công thức nấu ăn mới. Tất cả những gì chúng ta cần là trang hoàng lại ngôi nhà một chút. Em có thể sơn sửa một chút phòng ăn, và em cần anh thêm một vài màu sắc bắt mắt ở sân trước. Em muốn cái sân có thể tự nó nói lên Chào mừng! Chúng tôi rất vui vì bạn đã đến đây! Những bông hoa này là bằng chứng cho thấy chúng ta là những người hàng xóm tuyệt vời và thật biết cách tổ chức."

Steve chỉ nhìn chằm chằm vào tôi.

Tôi lườm anh: "Sao? Tại sao anh lại nhìn em như vậy?"

Steve trả lời: "Bữa tối sẽ bắt đầu trong hai tiếng đồng hồ nữa."

"Em biết", tôi trả lời: "Em đã nghĩ về việc này rồi. Anh mất khoảng 15 phút để đến Home Depot[33], 30 phút để chọn ra những loại hoa phù hợp, 15 phút nữa để về đến nhà, 45 để trồng chúng, và 15 phút để tắm rửa."

[33] Công ty bán lẻ chuyên cung cấp thiết bị gia đình của Mỹ.

Steve không thể nói gì thêm. Anh ấy chỉ đứng đấy rồi lắc đầu, cho đến khi tôi nói: "Sao vậy? Có chuyện gì không đúng sao?"

Steve nói: "Em không giỏi trong việc ước tính thời gian, Brené."

Tôi mỉa mai lại mà không suy nghĩ gì: "Cũng có thể là do em nghĩ nhanh hơn hầu hết mọi người thôi."

Hít một hơi thật sâu, ngay lập tức tôi hối hận với những gì mình đã nói, bởi tôi cần anh ấy nhanh chóng đưa đến Home Depot. Tôi tự trả lời chính mình trước khi anh ấy mở lời: "Có thật không? Tại sao anh lại nghĩ rằng em rất tệ trong việc ước tính thời gian chứ?"

"Để bắt đầu," anh nói, "em không hề tính toán đến thời gian mà chúng ta sẽ cần cho cuộc chiến sắp nổ ra khi anh nói 'Chết tiệt, không, anh sẽ không trồng cây cảnh ở sân chỉ trong vòng hai giờ trước khi cả công ty kéo đến' và em phản hồi bằng cách buộc tội anh không bao giờ quan tâm đến các chi tiết hay lo lắng về những điều nhỏ nhặt. Em sẽ nói rằng việc anh thiếu quan tâm đến chi tiết là lý do khiến em lúc nào cũng căng thẳng. Rồi cuối cùng em sẽ nói vài thứ kiểu như 'Chắc là tuyệt vời lắm khi không phải suy nghĩ về những điều nhỏ nhặt, những thứ nhỏ nhặt tạo nên sự khác biệt lớn lao.'"

1. Tôi chỉ có thể im lặng lắng nghe.

2. Việc anh ấy nói tất cả những điều này một cách tử tế và không hề nhảm nhí càng khiến nó trở nên tồi tệ hơn.

3. Anh ấy tiếp tục: "Câu 'chắc là tuyệt lắm' của em sẽ giống như một lời đổ lỗi và chỉ trích, và nó sẽ làm anh phát bực. Tất cả sự căng thẳng của việc tổ chức bữa tiệc này sẽ khiến mọi thứ trở nên trầm trọng hơn. Em sẽ cố gắng không khóc vì không muốn mắt sưng húp lên, nhưng cuối cùng thì cả hai đều rơi nước mắt. Chúng ta sẽ dành tất cả phần còn lại của buổi tối với tâm thế mong nó kết thúc sớm đi cho xong. Vì vậy, chúng ta sẽ không đi lấy hoa về trồng, và anh nghĩ chúng ta cũng nên bỏ qua phần cãi cọ, với khoảng thời gian vô cùng eo hẹp của mình."

4. Lời tiên tri của anh ấy khiến tôi phải bật cười: "Ok. Điều anh vừa nói khá đau đấy. Và cũng thật buồn cười."

5. Steve nói: "Điều tốt nhất mà em có thể làm ngay bây giờ, là đi chạy một chút rồi tắm rửa. Những gì mọi người nhìn thấy là

những gì họ nhận được."

6. Ngay khi kéo mình lại với thực tại và ngồi vào bàn cùng với cả đội của mình, tôi cảm thấy biết ơn sâu sắc về sự rõ ràng của Chaz. Qua nhiều năm nghiên cứu và làm việc cùng nhau, chúng tôi đã học được nhiều điều từ sự rõ ràng, chúng đã thay đổi mọi thứ từ cách chúng tôi nói chuyện với nhau, đến cách chúng tôi đàm phán với các đối tác bên ngoài. Nó đơn giản nhưng biến đổi vô cùng linh hoạt: Rõ ràng là tốt. Không rõ ràng là không tốt. Lần đầu tiên tôi nghe câu nói này là cách đây hai thập kỷ trước, trong một cuộc họp 12 bước. Thế nhưng, vào thời điểm đó, tôi đã bị quá tải khẩu hiệu và thậm chí không nghĩ về nó cho đến khi tôi nhìn thấy điều đó trong thực tế, về cách hầu hết chúng ta né tránh sự rõ ràng, bởi vì chúng ta tự nói với bản thân rằng chúng ta đang làm tốt rồi, trong khi thực tế điều chúng ta đang thực sự làm là không tốt và không công bằng.

Cung cấp cho mọi người một nửa sự thật hoặc những điều nhảm nhí để họ cảm thấy tốt hơn (trong khi mục đích chính là khiến bản thân chúng ta thoải mái hơn) là không tốt. Bạn không thẳng thắn làm rõ với một đồng nghiệp về kỳ vọng của mình bởi vì bạn cảm thấy nó quá khó khăn, nhưng bắt họ phải chịu trách nhiệm hoặc đổ lỗi họ về những điều họ không nhận được là không tốt. Nói chuyện về ai đó thay vì nói chuyện với họ cũng chẳng hay ho gì. Bài học này đã làm biến đổi mọi khía cạnh cuộc sống của tôi, đến mức tôi áp dụng nó ngay cả khi ở nhà. Nếu Ellen cố gắng xử lý vấn đề với bạn đại học cùng phòng, hay Charlie cần phải nói chuyện với một người bạn về điều gì đó,… Rõ ràng là tốt. Không rõ ràng là không tốt.

Tôi nhìn toàn đội và nói: "Cảm ơn mọi người vì đã đủ tin tưởng tôi để nói ra điều này. Đây không phải lần đầu tiên, thậm chí tôi đã nghe đến hàng trăm phản hồi về khả năng ước lượng thời gian tệ hại của mình. Tôi sẽ dành thời gian xử lý nó. Tôi sẽ trở nên tốt hơn."

Tôi có thể nói rằng họ hơi thất vọng về phản ứng của tôi. Câu "OK. Tôi hiểu và tôi sẽ xử lý nó" giống như một kỹ thuật kết thúc vấn đề phổ biến. Hít một hơi thật sâu, tôi dựa vào công cụ nguồn của tất cả những công cụ chiến đấu – sự tò mò. "Hãy nói cho tôi nghe thêm điều này đang diễn ra như thế nào đối với tất cả các bạn đi. Tôi muốn hơn hiểu nó."

Tôi thật sự mừng vì mình đã hỏi. Tôi cần nghe những gì họ nói, và họ cũng cần tôi nhìn ra sự bực bội, mất tinh thần, và không hiệu

quả khi tôi cứ tiếp tục đưa ra những ý tưởng và mốc thời gian hoàn toàn phi thực tế, rồi nhìn vào họ như thể họ đang nghiền nát giấc mơ của tôi khi họ cố gắng trở nên trung thực và nói rằng: "Việc này sẽ mất 12 tháng, chứ không phải hai tháng, và nó sẽ đòi hỏi một khoản đầu tư tiền mặt đáng kể."

Thật đau đớn và khó chịu. Đây chính xác là lý do tại sao chúng ta luôn cố gắng kết thúc mọi thứ một cách nhanh chóng và thoát khỏi những cuộc đối thoại như thế này. Nói rằng: "Hiểu rồi. Xử lý luôn đây" và rồi bỏ chạy lúc nào cũng dễ dàng hơn rất nhiều.

Sau khi lắng nghe, tôi cảm ơn sự can đảm và trung thực của họ, và hứa một lần nữa rằng tôi sẽ nghiêm túc suy nghĩ về nó. Tôi đã hỏi liệu chúng tôi có thể tiếp tục quay trở lại vào ngày hôm sau. Trong nghiên cứu và cuộc sống của mình, tôi đã nhận thấy rằng, việc cố gắng giải quyết vấn đề ngay lập tức trong một cuộc đối thoại khó khăn hoàn toàn không mang lại lợi ích gì, trừ khi đó là một vấn đề cấp bách và vô cùng nhạy cảm về mặt thời gian. Tôi chưa bao giờ hối hận vì chọn nghỉ ngơi một chút hoặc quay trở lại sau một vài giờ suy nghĩ. Tuy nhiên, tôi đã hối hận về nhiều trường hợp mà tôi đã ép bản thân mình vượt qua và hoàn thành nó ngay lập tức. Những bản năng ích kỷ, tự mãn sẽ tiêu tốn nhiều thời gian hơn hẳn so với một giờ nghỉ ngắn.

Về nhà tối hôm đó, tôi đã lên mạng tải về một vài cuốn sách về quản lý dự án và vì một số lý do, có lẽ là cả vài thứ gì đó tôi đọc được trên LinkedIn[34], tôi thuyết phục bản thân rằng mình cần một chiếc "Đai đen Six Sigma"[35]. Tôi thậm chí còn không biết nó nghĩa là gì, nhưng tôi tìm kiếm thông tin về nó trên Google, và sau khi đọc được vài phút, ý nghĩ về nó khiến tôi muốn đập đầu vào chiếc chiếc laptop của mình.

[34] LinkedIn: trang mạng dịch vụ xã hội hướng đến các mục tiêu Tuyển dụng, Quảng bá thương hiệu và Thúc đẩy kinh doanh.

[35] Một khóa học về công cụ và phương pháp Six Sigma để ứng dụng vào doanh nghiệp/tổ chức.

Tôi không mất nhiều thời gian để nhận ra rằng kế hoạch của mình sẽ không có hiệu quả. Tôi không giỏi về tính toán thời gian hay những thứ có cạnh cứng, ví dụ như Tetris hay Blokus[36]. Tôi không nghĩ bằng cách đó và cũng không nhìn thế giới theo cách đó. Tôi nhìn dự án như những chòm sao, không phải các dòng kẻ. Tôi nhìn những kế hoạch theo cách tôi nhìn dữ liệu – có liên quan đến nhau, với các góc tròn và hàng triệu cổng kết nối. Càng cố gắng

đọc bao nhiêu, nó càng trở thành một thế giới bảng tính lạ lẫm và khủng khiếp đối với tôi.

[36] Tetris, Blokus: những trò chơi với những miếng ghép có cạnh cứng như tác giả miêu tả.

Bạn hứng thú với một ví dụ về cách tôi nghĩ sao? Chuẩn bị tinh thần nhé.

Khi nhận ra rằng mình không thể quay lại và gây ấn tượng với cả đội bằng chiếc đai đen mới sáng bóng và ước tính thời gian chính xác như tia laser, tôi nghĩ ngay đến Luke Skywalker lúc vật lộn để trở thành chiến binh Jedi trong bộ phim The Empire Strike Back[37] (Đế chế phản công). Tôi đã chia sẻ sự thích thú của mình với câu chuyện này trong cuốn Vươn lên từ thất bại, nhưng tôi sẽ chia sẻ lại ở đây, bởi vì nó không có quá nhiều tình tiết như Chiến tranh giữa các vì sao.

[37] Tác giả đang nhắc đến các nhân vật và tình tiết trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao - Phần V - Đế chế phản công.

Yoda đang cố dạy cho Luke cách sử dụng Thần lực và cách mặt tối của Thần lực – sự giận dữ, nỗi sợ hãi và sự hung hăng – đang kìm hãm anh ta. Luke và Yoda đang tập luyện ở trong đầm lầy, khi Luke chỉ về phía một hang động tối tăm dưới gốc cây khổng lồ, nhìn vào Yoda và nói: "Có gì đó không ổn ở đây… Tôi thấy lạnh. Cái chết."

Yoda giải thích với Luke rằng cái hang rất nguy hiểm và là nơi bùng phát mặt tối của Thần lực. Luke có vẻ bối rối và sợ hãi, nhưng phản ứng của Yoda chỉ đơn giản là: "Anh phải đi vào trong."

Khi Luke hỏi có gì ở trong hang, Yoda giải thích: "Chỉ có những thứ anh mang theo bên mình."

Luke đeo vũ khí lên người, Yoda đưa ra một lời khuyên ám ảnh: "Vũ khí của anh, anh sẽ không cần đến chúng đâu." Dù vậy, Luke vẫn mang theo thanh kiếm ánh sáng của mình.

Cái hang rất tối và đáng sợ. Khi Luke chầm chậm đi qua nó, anh phải đối mặt với kẻ thù của mình, Darth Vader. Cả hai rút ra những thanh kiếm ánh sáng của họ, và Luke nhanh chóng chém đứt đầu cùng chiếc mũ của Vader. Cái đầu lăn xuống đất và chiếc mặt nạ bị thổi bay đi. Chỉ có điều, đó không phải là khuôn mặt của Darth Vader; đó là khuôn mặt của Luke. Luke đang nhìn chằm

chằm vào cái đầu của chính mình nằm ngổn ngang trên mặt đất.

Ví dụ này khiến tôi cho rằng, có thể vấn đề không hẳn nằm ở việc ước tính thời gian và kỹ năng quản lý dự án, mà chủ yếu đến từ nỗi sợ hãi của tôi. Vì vậy, tôi đã viết ra một vài ví dụ rất cụ thể về các mốc thời gian mà tôi đã áp đặt lên cả đội mình, và chắc chắn rằng kẻ thù lớn nhất không phải là thiếu kỹ năng ước lượng mà là thiếu nhận thức cá nhân. Có phải tôi vừa tự chặt đầu mình bằng một thanh kiếm ánh sáng?

Tôi phát hiện ra rằng các mốc thời gian không hợp lý của mình hiếm khi được thúc đẩy bởi sự phấn khích hoặc tham vọng. Tôi lao vào những mốc thời gian không khả thi này vì hai lý do: (1) Tôi cảm thấy sợ hãi, thiếu thốn và lo lắng (ví dụ: Nếu chúng tôi không nhanh chóng hoàn thành, ai đó sẽ nghĩ về ý tưởng này trước khi chúng tôi kịp hoàn thành nó, hãy nhìn những gì người khác đang làm đi), hoặc (2) Ngoài những công việc chung hằng ngày chúng tôi làm cùng nhau, tôi còn hàng tá công việc khác như các cam kết đại học dài hạn, hợp đồng xuất bản và vô số những cuộc trò chuyện hợp tác tiềm năng trong đầu. Thỉnh thoảng tôi lại đốc thúc các mốc thời gian vì tôi đang cố gắng đồng bộ hóa thời gian cho các dự án chung và riêng đó, những dự án mà đội của tôi thậm chí còn không biết bởi vì tôi đâu có chia sẻ với họ!

Phải mạnh mẽ để tìm ra nguồn gốc của vấn đề, nhưng điều đó không có nghĩa là tôi muốn quay trở lại đội của mình với những bài học then chốt này. Tôi không muốn nói rằng: "Tôi thực sự không giỏi về ước lượng thời gian, nhưng sẽ cố gắng để hiểu kỹ năng ấy, tuy nhiên, tôi không đủ tự tin rằng mình có thể trở nên tốt hơn quá nhiều."

Tôi không muốn chia sẻ sự thật về nỗi sợ hãi của mình. Điều gì sẽ xảy ra nếu sự thiếu thốn và nỗi lo lắng tồn tại là bởi tôi không hề có khả năng làm lãnh đạo? Ngay cả việc thành thật về sự thất bại của mình trong khi cố gắng truyền đạt một chiến lược to lớn hơn cũng thật khó khăn. Sẽ ra sao nếu sự thất bại của việc truyền đạt chỉ là biểu hiện của việc tôi đang hoàn toàn quá sức trong việc cố gắng điều hành một doanh nghiệp? Điều kinh khủng nhất mà lũ quỷ xấu hổ cứ thì thầm bên tai tôi là Cô không thuộc về công việc này. Cô nghiên cứu về sự lãnh đạo nhưng lại chẳng thể lãnh đạo. Cô thật là lố bịch!

Khi chúng ta sợ hãi, hoặc cảm xúc đang thúc đẩy sự tự vệ, chúng ta bắt đầu quy tụ bộ áo giáp phòng bị, từng mảnh một theo một khuôn mẫu khá dễ đoán:

1. Tôi không đủ tốt.

2. Nếu tôi thành thật với họ về những gì đang xảy ra, họ sẽ nghĩ rằng tôi kém cỏi hoặc thậm chí có thể dùng chúng để chống lại tôi.

3. Không đời nào tôi thành thật về điều này. Không một ai làm vậy cả. Tại sao tôi phải mạo hiểm ném mình ra ngoài kia?

4. Đúng rồi. Kệ xác họ. Tôi không thấy họ thành thật về những thứ khiến họ sợ hãi. Và họ gặp cả một đống vấn đề.

5. Thực ra là vấn đề và sự thiếu sót của họ khiến tôi hành động như vậy. Đây là lỗi của họ, và giờ thì họ lại đang cố gắng đổ lỗi cho tôi.

6. Trên thực tế, bây giờ khi nghĩ về chuyện này, tôi thấy mình thực sự tốt hơn họ.

Người ta nghĩ rằng từ "Tôi không đủ tốt" đến "Tôi tốt hơn họ" là cả một quãng đường dài. Nhưng thực ra mọi thứ vẫn ở nguyên chỗ cũ, không hề dịch chuyển. Trong nỗi sợ hãi. Khi bạn chuẩn bị sẵn sàng bộ áo giáp phòng bị.

Tôi không muốn sống trong sợ hãi hay lãnh đạo trong sợ hãi, và tôi phát chán bộ áo giáp phòng bị kia rồi. Lòng can đảm và niềm tin là giá trị cốt lõi của tôi, và khi sợ hãi, tôi thể hiện những thứ không phù hợp với giá trị này và ngoài sự chính trực của tôi. Đấy là lúc tôi nhớ đến một câu trích dẫn của Joseph Campbell[38], mà tôi tin là một trong những lời kêu gọi lòng can đảm tinh túy nhất cho các nhà lãnh đạo: "Nơi hang tối mà bạn đang sợ hãi tiến vào chứa đựng chính kho báu mà bạn tìm kiếm."

[38] Josepth Campbell (1904 - 1987): Nhà thần thoại học, nhà văn chuyên nghiên cứu về thần thoại và tôn giáo, một giảng viên người Mỹ. Ông nổi tiếng với vai trò là một tác giả của những câu chuyện thần thoại và các cuốn sách về tôn giáo. Phong cách sáng tác và triết lý của ông được gói gọn trong cụm từ "Đi theo nguồn hạnh phúc bên trong bạn" – "Follow your bliss".

Geogre Lucas[39] đã tham khảo ý kiến của Campell cho loạt phim Chiến tranh giữa các vì sao, và không nghi ngờ gì thêm, cảnh phim yêu thích nhất của tôi là lúc Lucas mang triết lý này vào cuộc sống.

[39] Geogre Lucas : Nhà sản xuất phim, đạo diễn, diễn viên, tác giả kịch bản người Mỹ. Ông được biết đến nhiều nhất với vai trò tác giả của

loạt phim khoa học viễn tưởng Chiến tranh giữa các vì sao và bộ phim phiêu lưu Indiana Jones.

Đây là những gì tôi nghĩ. Không có đai đen nào cả, nhưng tôi phải tin tưởng rằng Thần lực vẫn luôn bên cạnh tôi.

Săn tìm kho báu

Kho báu tôi đang tìm kiếm là gì? Ít sợ hãi hơn, ít thiếu thốn hơn và ít lo lắng hơn. Ít cảm giác đơn độc hơn. Cùng nhau làm việc tích cực hơn để hướng tới những mục tiêu khiến tất cả chúng ta hứng thú.

Cái hang nào mà tôi sợ phải tiến vào? Tôi đang sợ phải thừa nhận rằng tôi không biết cách làm một số thứ mà tôi nghĩ rằng tất cả những "nhà lãnh đạo thực sự" đều biết làm. Tôi không muốn chia sẻ rằng khi cảm thấy sợ hãi, tôi sẽ đưa ra những quyết định tồi tệ, tôi đã cảm thấy bế tắc và sợ hãi, mệt mỏi và cô độc rất nhiều lần trong thời gian gần gây.

Khi quay trở lại với cả đội ngày hôm sau, chúng tôi bắt đầu cuộc họp với một trong những "nghi thức" của riêng chúng tôi: Giấy cho chép. Mỗi người chúng tôi sẽ viết ra một điều mà chúng tôi cho phép mình làm hoặc cảm nhận được trong cuộc họp này. Đôi khi, chúng tôi viết luôn trên những tờ giấy nhớ, nhưng tôi thích viết trong quyển sổ của mình hơn, để ngoài việc sử dụng trong cuộc họp, tôi còn có một lời nhắc nhở về những gì mình đã cảm nhận ngày hôm đó mà tôi có thể xem lại bất cứ lúc nào.

Chiều hôm ấy tôi đã cho phép mình thành thật với cả nhóm về trải nghiệm của cá nhân và những câu chuyện tôi tạo nên để chia sẻ cảm xúc của mình. Tôi nhớ hai trong số những quyền khác mà cả nhóm tôi đã chia sẻ ngày hôm ấy là "Lắng nghe với niềm đam mê" và "Yêu cầu nghỉ ngơi nếu chúng ta thực sự cần."

Giấy cho phép rất có sức mạnh. Tôi đã nhìn thấy nhiều người sau khi tham gia các cuộc họp, thay chỉ khăng khăng muốn những ý tưởng và kế hoạch của họ được phê duyệt, họ đã cởi mở và lắng nghe nhiều hơn. Tôi cũng nghe thấy câu "Tôi cho mình quyền được có thêm thời gian để suy nghĩ về điều gì đó trước khi chia sẻ quan điểm cá nhân" hoặc "Tôi cho mình quyền được có mặt một cách trọn vẹn ở đây cho dù ngày hôm nay tôi đang có một việc khác cần để tâm hơn."

Chúng tôi rất tâm đắc với những giấy cho phép này, bởi vì nó giống như tôi thường ký vào giấy để cho phép Ellen hay Charlie

được đến vườn thú cùng với cả lớp. Chỉ vì bạn đã viết ra "Giấy cho phép được nói lên ý tưởng mặc dù tôi là người duy nhất ở đây không phải là một chuyên gia nội dung", không có nghĩa là bạn sẽ làm điều đó. Giấy cho phép không phải giấy hứa hẹn, chúng chỉ dùng để nêu và viết ra ý định, vì vậy không có bất kỳ hậu quả nào nếu bạn thất bại trong việc thực hiện chúng; tuy nhiên, chúng rất hữu ích trong việc tăng tính trách nhiệm và tiềm năng hỗ trợ, cũng như để thấu hiểu hoàn cảnh của những người đang ở trong phòng họp này.

Sau khi chúng tôi chia sẻ những giấy cho phép, tôi kể với họ về trải nghiệm không thành công của mình khi đọc sách kinh doanh. Tôi giải thích làm thế nào tôi phát hiện ra rằng nỗi sợ hãi, sự lo lắng và sự thiếu thốn đang góp phần tạo ra những mốc thời gian không thực tế của tôi, và rồi tôi thậm chí còn trở nên sợ hãi hơn khi họ phản ứng với thực tế của "tình huống bất ngờ và những lộ trình trọng yếu".

Tôi kể cho họ nghe về cảm giác của tôi, khi những mốc thời gian tôi ước lượng bị cả đội hoãn lại, những mốc thời gian mà tôi đã tính toán dựa trên cả triệu mảnh dữ liệu không ngừng chuyển động, trong số đó có cả những mảnh nằm ngoài tầm kiểm soát. Vì chúng tôi là một đội thân thiết và họ đều đang làm việc hết mình, thật khó để nói với họ rằng tôi cảm thấy hoàn toàn đơn độc khi cố gắng quản lý và phối hợp tất cả những đầu việc với nhau. Về cơ bản, tất cả những mốc thời gian tôi đặt ra bắt nguồn từ nỗi sợ hãi, nhưng thay vì trung thực với những cảm xúc đó và sở hữu chúng, tôi lại chọn trút bỏ cảm xúc của mình bằng sự tức giận và những hành vi thực sự nhảm nhí, ví như nhìn cả đội giống như họ là những kẻ nghiền nát giấc mơ của tôi.

Tôi kể với cả đội về việc cố gắng đọc những cuốn sách về kỹ năng quản lý và ước tính dự án, và với niềm tin rằng bộ não tôi rất có thể bị thiếu chức năng ước tính thời gian. Họ không phản hồi như kiểu: "Không, nó không bị thiếu đâu!" Thay vào đó, họ đồng ý. Murdoch, quản lý của tôi, nói một cách tử tế: "Đúng là nó có thể bị thiếu. Nhưng tin tốt là bộ não của cô có thêm nhiều khoảng trống cho tất cả những ý tưởng sáng tạo này." Rồi chúng tôi đều cười lớn về sự tích chiếc đai đen.

Chúng tôi đã xác định bốn bài học then chốt trong lần chiến đấu này của cả đội. Đầu tiên, với tư cách là ban điều hành, chúng tôi cần một nền tảng hiểu biết chung về tất cả những mảnh dữ liệu không ngừng chuyển động, để không một ai gặp phải vấn đề về sự kết nối. Chúng tôi đã khắc phục điều này bằng các quy trình giao

tiếp mới, bao gồm việc tiếp tục các cuộc gặp gỡ, trao đổi trên khắp các lĩnh vực, ngay cả khi tôi đang tập trung vào công việc viết lách, hoặc không có mặt trực tiếp điều hành. Chúng tôi cũng thực hiện một quá trình mới - ghi lại biên bản cuộc họp. Mỗi người đều có ghi chú riêng của mình trong cuộc họp, nhưng sẽ có một người tình nguyện ghi lại biên bản chung cho tất cả những gì diễn ra.

Những điều này được tóm tắt thành:

Ngày tháng:

Mục đích cuộc họp:

Người tham dự:

Quyết định mấu chốt:

Nhiệm vụ và người nhận nhiệm vụ:

Điều tuyệt vời về cách làm mới này là tất cả mọi người trong cuộc họp đều chia sẻ trách nhiệm nội dung biên bản khi nói: "Hãy ghi lại điều này trong biên bản" – chứ không chỉ người nhận nhiệm vụ đơn thuần. Bây giờ, chúng tôi sẽ dừng cuộc họp sớm năm phút để cùng nhau xem lại và đồng ý với biên bản cuộc họp trước khi rời đi. Trước khi ra khỏi phòng họp, người ghi lại biên bản cuộc họp sẽ phát bản nội dung cho tất cả mọi người và lưu chúng ở bất cứ kênh nào khác có liên quan, để không có bất kỳ sự thay đổi hay phỏng đoán nào sau khi chúng tôi đã giải tán.

Quá trình ghi lại biên bản cuộc họp cũng giải quyết một số vấn đề khác đang diễn ra, bao gồm cả những biên bản chủ quan (kết quả của việc một người sau khi cuộc họp đã diễn ra đến hàng giờ mới viết lại nội dung dựa trên trí nhớ của họ) và giữ cho cả nhóm, sau khi đã giải tán khỏi cuộc họp, tăng tốc làm việc tập trung vào những trục công việc chính, điều được xác định là tiêu biểu trong môi trường khởi nghiệp. Quy trình lưu trữ biên bản cuộc họp này, kết hợp với sự cam kết của tôi về việc chia sẻ một số thông tin liên quan đến những đơn vị cộng tác tiềm năng và các nhà xuất bản với cả đội, giúp mọi người có quyền truy cập và nắm bắt thông tin về những gì đang diễn ra trên tất cả những lĩnh vực khác nhau có liên quan đến công việc của chúng tôi.

Chúng tôi cũng đồng ý rằng sẽ làm việc cùng nhau để ước tính các mốc thời gian và hạn chót, chiến đấu với chúng như một đội thực sự cho đến khi chúng tôi đạt được kết quả cuối cùng. Hôm nay, chúng tôi đã bắt đầu thực hành ước tính thời gian và ưu tiên dự

án có vẻ đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả và nói lên rất nhiều điều. Chúng tôi gọi nó là Turn & Learn (Học luân phiên). Chúng tôi đều có những tờ giấy nhớ và ghi lại ý kiến của cá nhân về việc dự án sẽ kéo dài bao lâu, và liệu chúng tôi có đang chú ý hơn vào một số dự án cần được ưu tiên không, các dự án sẽ được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên. Khi mọi người đã hoàn thành những câu hỏi trên một cách riêng tư, chúng tôi sẽ đếm đến ba và đồng loạt mở ra câu trả lời của mình.

Cách làm này giúp kiểm soát "hiệu ứng vầng hào quang", được tạo ra khi mọi người nhìn thấy những gì mà người có ảnh hưởng nhất phòng muốn và làm theo. Nó cũng giúp điều khiển "hiệu ứng đoàn tàu" – rằng việc đi theo đám đông là một bản năng rất con người, cho dù bạn có đồng ý với điều đó hay không. Thật khó khăn khi trở thành người cuối cùng chia sẻ, trong khi tất cả mọi người đã lên tàu và càng lúc càng hào hứng về một ý tưởng nào đó.

Chúng tôi gọi phương pháp này là Turn & Learn vì nó không nghiêng về vấn đề đúng hay sai, mà chủ yếu là nhằm tạo không gian để thấu hiểu những quan điểm khác nhau, học hỏi từ tất cả mọi người xung quanh bàn họp và xác định những lĩnh vực mà chúng tôi cần làm rõ các kỳ vọng. Thông thường, chúng tôi học được rằng chúng ta đều làm việc, suy nghĩ với các dữ liệu và giả định khác nhau, hoặc chúng ta không hiểu rõ về sự nâng đỡ, hoặc chúng ta không ý thức được trọng trách mà những người khác đã và đang gánh sẵn. Đây là một công cụ kết nối lớn và hiệu quả.

Rõ ràng là tôi có một số việc nghiêm túc phải làm với cá nhân mình, chúng tôi cũng đã khám phá ra một mô hình nguy hiểm mà chúng tôi cần đặt tên và giải mã – mô hình mà tôi quan sát thấy ở hầu hết các tổ chức nhưng lại nằm trong điểm mù của mình. Đó là điều hành đối đầu với marketing. Tài chính đối đầu với sáng tạo. Người chi tiêu đối đầu với người tiết kiệm. Trái tim đối đầu với sự phân tích. Những người mơ mộng đối đầu với những người bảo thủ. Kiểu suy nghĩ nhị phân này rất nguy hiểm vì chúng khiến chúng ta không tận dụng được sự trọn vẹn của mỗi con người. Những vai trò trở nên châm biếm và rập khuôn: Juan quá lạc quan với những dự báo bán hàng của mình, nhưng rồi mọi thứ sẽ ổn cả, vì Karri sẽ đập vào mặt anh ta những con số của tình huống xấu nhất và bóp nghẹt những tưởng tượng đó. Tất cả chúng ta nên chia sẻ trách nhiệm cho cả sự lạc quan và thực tế. Nếu bị mang tiếng là một kẻ mơ mộng, bạn sẽ mất uy tín và sự tin tưởng. Còn nếu buộc phải trở thành một người thực dụng, bảo thủ, bạn sẽ chẳng bao giờ có cơ hội để thử sức và mạo hiểm.

Phân tích vừa rồi đã đưa thẳng chúng ta đến những trang sách kinh điển của Jim Collins – Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại). Toàn bộ công ty tôi đã đọc cuốn sách này, thậm chí ngay cả trong quãng thời gian Nghịch lý Stockdale như bị mắc kẹt trong hoàn cảnh của chúng tôi. Như Collins đã giải thích, Nghịch lý Stockdale được đặt tên theo Đô đốc Jim Stockdale, người đã trải qua tám năm làm tù nhân chiến tranh ở Việt Nam.

Khi phỏng vấn Stockdale, Collins hỏi ông: "Ai là những người đã không thể vượt qua được?"

Stockdale trả lời: "Ồ. Thật dễ để trả lời. Những người lạc quan."

Stockdale giải thích rằng, những người lạc quan tin rằng họ sẽ được thả ra vào Giáng sinh, và Giáng sinh đến rồi đi. Sau đó, họ tin rằng mình sẽ được thả ra vào lễ Phục sinh, và ngày đó cũng qua đi trong lặng lẽ. Và nhiều năm trôi qua như vậy. Ông giải thích với Collins: "Họ chết vì một trái tim tan vỡ."

Stockdale đã nói với Collins rằng: "Đây là một bài học rất quan trọng. Bạn không bao giờ được nhầm lẫn niềm tin rằng cuối cùng bạn sẽ chiến thắng – đồng nghĩa với không chịu được việc thất bại – với việc nghiêm túc đối đầu với những sự thật tàn khốc nhất trong thực tế hiện tại của bạn, bất kể chúng có thể là gì." Chúng tôi đặt tên bài học then chốt số ba này là niềm tin và sự thật nghiệt ngã, ngày hôm nay tất cả chúng ta làm việc để chịu trách nhiệm cho cả những giấc mơ và đối chiếu những giấc mơ đó với thực tế.

Khi căng thẳng dâng cao, chúng ta vẫn có thể nhận ra chính bản thân mình rơi vào mô hình nguy hiểm này, đặc biệt khi việc giao tiếp và duy trì mối liên kết gặp thất bại. Thực hiện việc chia sẻ trách nhiệm có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, giúp chúng ta có thể nhận ra và đặt tên cho những vấn đề liên quan rất nhanh. Một khi điều đó xảy ra, chúng ta biết mình cần phải chiến đấu như thế nào và tại sao.

Cuối cuộc họp, tôi đã xin lỗi vì đã trút cảm xúc của mình lên cả đội. Một hành động khác có tầm quan trọng tương đương, đó là tôi cam kết thực hiện tốt lời xin lỗi đó bằng cách nói về nỗi sợ hãi của mình khi chúng leo thang và cố gắng nhận thức những hành vi mà nỗi sợ hãi đang thúc đẩy trong tôi. Tôi cũng đã kiểm tra để chắc chắn chúng tôi đều đồng ý rằng, nếu tôi thành công trong việc thay đổi những hành vi đó, nó sẽ khẳng định tính đúng đắn của những bài học then chốt mà chúng tôi vừa thảo luận. Xin lỗi và ủng hộ việc thay đổi hành vi được bình thường hóa trong tổ

chức của chúng tôi từ những ngày đầu tiên. Mặc dù có một số người lãnh đạo coi xin lỗi là một dấu hiệu của sự yếu đuối, chúng tôi vẫn truyền dạy nó như một kỹ năng và cho rằng sự sẵn sàng xin lỗi và sửa lỗi chính là sự lãnh đạo dũng cảm.

Nghĩ về những bài học then chốt vừa rồi, tất cả chúng tôi bắt đầu nhận phần việc của mình và nói về cách chúng tôi sẽ kết hợp những bài học đó trong tương lai. Kiểm tra "phận sự của mình" cũng là một phần rất quan trọng trong quá trình chiến đấu. Tôi đã từng trong tình thế sẵn sàng chiến đấu, hay chuẩn bị cho một cuộc đối thoại gai góc – có một lần thậm chí tôi đã chắc chắn đến 99% mình hoàn toàn rõ ràng – nhưng sau khi đào sâu vào vấn đề, tôi nhận ra mình không hề có phận sự gì với nó cả. Thậm chí, ngay cả việc giữ im lặng hay tò mò cũng không. Chúng ta đều là những người có đức tin lớn vào "Phận sự của tôi là gì?"

SỨC MẠNH VÀ SỰ KHÔN NGOAN ĐỂ PHỤC VỤ NGƯỜI KHÁC

Bài học của Joseph Campbell là khi bạn tìm thấy sự can đảm để vào hang tối, bạn không bao giờ đi vào chỉ để bảo đảm kho báu hay của cải là của riêng mình; bạn đối mặt với nỗi sợ hãi của chính bản thân nhằm tìm ra sức mạnh và sự khôn ngoan để phục vụ người khác

Với tinh thần đó, tôi muốn giới thiệu với các bạn về Đại tá DeDe Halfhill. Bà hiện là Giám đốc cải tiến, phân tích và phát triển lãnh đạo cho Bộ Tư lệnh Không quân Toàn cầu, bao gồm 33.000 sĩ quan, phi công không quân cũng như các phi công dân sự. Trước khi đảm nhiệm vị trí hiện tại, bà đã chỉ huy Nhóm Hỗ trợ Nhiệm vụ thứ hai tại Căn cứ Không quân Barksdale, Louisiana, chịu trách nhiệm cho 1.800 phi công và các hoạt động duy trì hằng ngày của Căn cứ Không quân Barksdale. Chính trong nhiệm kỳ của bà, với tư cách là chỉ huy của tổ chức, một sự cố đã xảy ra. DeDe Halfhill là một trong những người lãnh đạo anh hùng và cũng vô cùng bá đạo. Tôi thường nghĩ về câu chuyện này khi tôi cần nguồn cảm hứng để chọn sự can đảm thay vì sự thoải mái, từ đó tôi có thể phục vụ người khác tốt hơn.

DeDe viết:

"Tôi nghĩ một trong những điều hữu ích nhất mà tôi đã học được từ công việc của Brené là việc sử dụng đúng ngôn ngữ để nói về những điều khó khăn và giải quyết những vấn đề gai góc. Về mặt khái niệm, với tư cách là những người lãnh đạo, tôi nghĩ chúng tôi hiểu được sự tổn thương, và thậm chí để cá nhân mình sẵn sàng

chịu tổn thương, nhưng chúng tôi không phải lúc nào cũng có ngôn ngữ hay hành động thích hợp khi áp dụng các khái niệm đó. Không thật sự hiệu quả khi nói rằng: 'Tôi sẽ chịu sự tổn thương cùng với các bạn tại đây và ngay bây giờ.'

Trong năm đầu tiên chỉ huy, tôi đã trao thưởng cho một phi công tại một sự kiện của phi đội. Vào cuối bài thuyết trình, tôi hỏi có ai có bất kỳ câu hỏi nào không. Một phi công trẻ giơ tay và hỏi: 'Thưa bà, khi nào guồng quay của các hoạt động hiện tại sẽ chậm lại, vì chúng tôi đang thật sự rất mệt mỏi?'

'Đúng vậy,' Tôi nói: 'Các bạn quả thực đã rất bận rộn và chúng tôi đã đòi hỏi rất nhiều ở các bạn.' Tôi giải thích: 'Nhưng điều này không chỉ diễn ra tại đây, Barksdale. Tôi vừa đến từ một Trại Chỉ huy khác và cũng nghe thấy điều tương tự. Trên khắp các đơn vị Quân chủng Không quân của chúng ta, những người lãnh đạo như tôi biết rằng mình đang đòi hỏi ở các bạn quá nhiều, và họ biết rằng các bạn đều đang mệt mỏi.'

'Vâng, thưa bà, chúng tôi rất mệt mỏi.'

Đây là một phi đội có quy mô lớn, nhưng chỉ có khoảng 40 phi công tại sự kiện hôm đó. Tôi hỏi tất cả mọi người, ai đang cảm thấy mệt mỏi hãy giơ tay lên, và gần như mọi cánh tay đều giơ cao.

Tôi nghĩ về công việc của Brené và sức mạnh nó đã trao cho tôi để dám nói về những điều không thoải mái.

Tôi tiếp tục: 'Tôi muốn chia sẻ với các bạn một điều tôi đọc được gần đây, điều khiến tôi dừng lại và suy nghĩ. Ba ngày trước, tôi đọc một bài báo trên Tạp chí Harvard Business Review, nói về một tổ chức đang nghiên cứu những công ty được báo cáo về mức độ kiệt sức nghiêm trọng của nhân viên. Đội ngũ này đã đi vào bên trong những công ty ấy để xem điều gì đã dẫn đến mức độ kiệt sức cao như vậy. Những gì họ tìm thấy là trong khi những nhân viên này thật sự kiệt sức, nguyên nhân không chỉ đến từ cường độ công việc hiện tại. Họ kiệt sức vì sự cô đơn. Cả lực lượng lao động của họ rất cô đơn, và sự cô đơn đó đang bộc lộ chính nó trong cảm giác kiệt sức.'

Tôi dừng lại một chút, nhìn đám đông, rồi tiếp tục: 'Bởi vì, đó đúng là những gì đang diễn ra, đúng không?'

'Khi cô đơn, chúng ta chỉ cảm thấy sự thờ ơ. Chúng ta không thực sự muốn làm bất cứ điều gì; chúng ta nghĩ rằng mình mệt mỏi và

chỉ muốn ngủ.' Tôi dừng lại: 'Vì vậy, nếu thay vì câu hỏi ai cảm thấy mệt mỏi, tôi sẽ hỏi ai cảm thấy cô đơn? Có bao nhiêu người sẽ giơ tay?'

Ít nhất có 15 cánh tay đã giơ lên.

Cô đơn là một điều rất khó khăn để thừa nhận đối với rất nhiều người trong chúng ta. Tôi đã nghĩ có thể sẽ chỉ một cánh tay giơ lên. Nhưng lại có đến 15 người, tôi đã rất sốc. Do thiếu những ngôn từ phù hợp hơn, tôi đã có một khoảnh khắc tồi tệ. Tôi thực sự không biết phải làm gì.

Tôi đứng như trời trồng, đối diện với tất cả mọi người, và nghĩ: 'Tôi không phải là một nhà trị liệu. Tôi không được đào tạo để làm điều này. Tôi rõ ràng là không được chuẩn bị khi gần một phần tư số người trong đám đông thừa nhận một loại cảm xúc đau đớn đến vậy trước mặt tôi.' Và thật lòng, tôi cũng đang cố gắng để vượt qua những cảm xúc tương tự đối với chính bản thân mình. Thật không thoải mái chút nào, và sự khó chịu khiến tôi muốn chuyển sang một chủ đề khác. Nhưng đó chính là lúc công việc của Brené cho tôi lòng can đảm. Năm năm trước, trước khi biết đến công việc của cô ấy, tôi sẽ không bao giờ đủ can đảm để hỏi câu hỏi đó, và chắc chắn cũng không sẵn sàng để nghe câu trả lời.

Lực lượng Không quân nói riêng và quân đội của chúng ta nói chung, đang đối mặt với những thách thức lớn, như tự tử, cảm giác bị cô lập, cảm giác vô vọng. Là những người lãnh đạo, chúng tôi đang cố gắng làm mọi thứ có thể để tiếp cận những phi công của mình và giúp họ hiểu rằng tự tử không phải câu trả lời. Chúng tôi dành rất nhiều thời gian để nói chuyện với họ về các tài nguyên sẵn có, nhưng tôi không chắc rằng chúng tôi có chia sẻ với họ một thực tế rằng, cuối cùng thì cảm xúc của rất nhiều người chỉ là cô đơn. Họ không có kết nối với người khác, và cũng không ai tiếp cận được họ.

Trước khi đặt câu hỏi, tôi đã biết rằng nó sẽ trở nên rất khó chịu, nhưng tôi cũng biết rằng đây là một câu hỏi quan trọng. Vậy nên, tôi quyết định kêu gọi lòng can đảm, sự tổn thương và giữ nguyên khoảnh khắc ấy.

Tôi quyết định thành thật với họ.

'Điều này khiến trái tim tôi tan vỡ. Chúng ta chưa từng nói chuyện với nhau về nỗi cô đơn trước đây. Nhưng nhìn thấy rất nhiều trong số các bạn giơ tay lên ngày hôm nay, tôi đã cảm thấy hơi

hoảng sợ, bởi vì tôi không dám chắc mình phải làm gì với tình trạng này. Là một người lãnh đạo, nếu các bạn nói với tôi rằng các bạn mệt mỏi, tôi có thể sẽ cho phép bạn về nhà, bảo bạn nên nghỉ phép, dành một khoảng thời gian cho mình và nghỉ ngơi. Nhưng nếu điều thật sự xảy ra là các bạn cảm thấy cô đơn, thì việc cho các bạn một khoảng thời gian đơn độc chỉ làm trầm trọng thêm vấn đề mà tôi đang rất cố gắng chiến đấu trong lực lượng Không quân của chúng ta, đó là một số người đang cảm thấy không còn hy vọng, cảm thấy bị cô lập, đến mức họ làm ra những điều không thể cứu vãn được.'

Việc tôi sẵn sàng đặt một câu hỏi không dễ dàng đã mở ra cánh cửa cho một cuộc đối thoại tuyệt vời. Chúng tôi đã kết thúc sự kiện bằng một cuộc thảo luận rất thẳng thắn về cách chúng tôi xây dựng những mối quan hệ trong đơn vị, cách chúng tôi tiếp cận với người khác khi chúng tôi cảm thấy đơn độc, và cách chúng tôi tạo ra một cộng đồng gắn kết. Cuộc thảo luận cũng cung cấp cái nhìn sâu sắc vô giá cho người chỉ huy phi đội và cho anh sĩ quan đó một lộ trình để giải quyết những vấn đề còn tồn tại một cách đúng đắn: sự kết nối và tính hòa nhập để đối đầu với sự bận rộn và tình trạng kiệt sức.

Đó cũng là một khoảnh khắc quan trọng trong quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của cá nhân tôi. Tôi nhận ra vào ngày hôm ấy, với tư cách một người lãnh đạo, nếu tôi đủ thoải mái để sử dụng ngôn từ một cách thích hợp và nói: "Bạn có cảm thấy cô đơn không?" tôi đã có thể thiết lập ra một kết nối mang lại hy vọng cho ai đó. Điều đó là hoàn toàn có khả năng bằng cách sử dụng ngôn ngữ tốt hơn, tôi có thể, chỉ là có thể, tạo ra một kết nối đáng tin cậy khiến họ đến và nói chuyện với tôi. Và rồi chúng ta có thể làm được điều gì đó để cải thiện vấn đề này. Hầu hết thời gian, nếu sự khó chịu khiến tôi cảm thấy không thoải mái từ một thời điểm như vậy, và tôi gặp một ai đó đang đối mặt với rắc rối, tôi sẽ gửi họ cho các chuyên gia và các nhà trị liệu ngay lập tức.

Nhưng thỉnh thoảng tôi cũng lo sợ rằng, làm như vậy giống như tôi đang gửi một thông điệp rằng 'Tôi không biết làm thế nào để đối phó với điều này' hay 'Tôi không có thời gian để xử lý sự nặng nề của điều này', hoặc 'Vì còn có rất nhiều những yêu cầu khác nên tôi không thể giải quyết được điều này." Là một người lãnh đạo, tôi tin chắc rằng tất cả chúng ta đều muốn làm điều đúng đắn, nhưng chúng ta không phải lúc nào cũng có cách thức hay kinh nghiệm để chăm sóc ai đó theo đúng cách họ cần. Để các chuyên gia giúp đỡ họ là điều hoàn toàn đúng đắn, nhưng tôi nghĩ nó cũng có thể làm tăng sự cô lập. Ở một khía cạnh nào đó, nó

giống như tôi đang đẩy những phi công ấy đi và nói với họ để cho những chuyên gia 'giải quyết chúng'. Thông điệp tiềm thức mà tôi vô tình gửi đi nếu làm như vậy vào lúc ấy là: Bạn không ở bên tôi, và tôi cũng không ở bên bạn.

Ngày hôm đó, khi nhìn thấy những cánh tay giơ lên, tôi đã bị ảnh hưởng sâu sắc, đến mức tôi luôn kể câu chuyện này mỗi khi có thể. Tôi muốn các nhà lãnh đạo, tôi muốn các phi công nghe và cho chính họ tự cảm nhận khi chúng ta sử dụng những từ như cô đơn để đối đầu với sự kiệt sức. Cho đến giờ tôi đã kể câu chuyện này ít nhất 30 đến 40 lần cho những nhóm đối tượng, những người thuộc nhiều cấp bậc và ngành nghề khác nhau trong Quân chủng Không quân. Tôi biết mình đã tạo được sự chú ý, bởi vì khi nhìn xuống đám đông, tôi thấy mọi người gật đầu đồng ý. Họ đã được kết nối. Bạn có thể nhìn thấy nó. Bạn có thể cảm nhận được nó. Chúng có liên quan đến những cảm giác ở trong quân ngũ, đó là khi bạn phải sống xa nhà và gặp vô vàn khó khăn để xây dựng cộng đồng với mỗi nhiệm vụ mới. Họ cảm thấy lúng túng với những gì tôi nói trong lúc đó vì chính họ cũng có những khoảnh khắc cô đơn của riêng mình. Tôi bật khóc trong tất cả những lần tôi kể câu chuyện này vì tôi biết nó cộng hưởng với cảm xúc của họ, và tôi buồn vì chúng tôi không nói chuyện cởi mở về nó một cách thường xuyên hơn. Trong một số trường hợp, cuộc sống của chúng ta thậm chí phụ thuộc vào nó.

Bây giờ, sau hầu hết mỗi bài thuyết trình, sẽ có người đến gặp tôi và hỏi: 'Tôi phải làm gì khi cảm thấy cô đơn?'

Tôi rõ ràng không phải một chuyên gia về lĩnh vực này, một lĩnh vực mà tự bản thân nó đã rất đáng sợ. Tôi đã mở ra một cuộc trò chuyện mà trong đó không phải lúc nào tôi cũng trang bị đủ những công cụ cần thiết để giải quyết. Nhưng đó là lý do tại sao công việc của Brené lại quan trọng đến vậy. Chúng ta phải có những cuộc nói chuyện gai góc ngay cả khi chúng ta không sẵn sàng. Tôi luôn sử dụng những từ của Brené và nói với người vừa đặt câu hỏi: 'Tôi cũng chỉ là khách du lịch, tôi không phải là người vẽ ra bản đồ. Tôi cũng đi con đường giống như bạn và cùng với bạn.' Tôi nói với tất cả những người đang chia sẻ khoảnh khắc này với mình rằng, tôi cố gắng hết sức thận trọng trong việc lên kế hoạch, rằng tôi rất đắn đo trong việc xây dựng các mối quan hệ, để khi cảm giác cô đơn đó xuất hiện, tôi có một người nào đó mà mình có thể tìm đến và nhờ họ giúp đỡ. Hơn bất cứ điều gì, tôi nói với họ rằng tôi thành thật với những gì mình cảm nhận và khi nào tôi phải chật vật cố gắng. Trước sự kiện này, chưa bao giờ có bất kỳ một phi công từng đến gặp tôi và chia sẻ với tôi rằng họ cô đơn.

Bằng cách bắt đầu cuộc trò chuyện, tôi tin rằng mình đã giúp họ trở nên cởi mở hơn; tôi đã cho thấy rằng đây là một chủ đề an toàn để thảo luận. Bây giờ khi họ đến với tôi, với sự tổn thương của chính họ, tôi có cơ hội để giải quyết nó trước khi sự cô đơn phủ mờ lý trí của họ và họ không còn nhìn thấy bất kỳ con đường nào khác.

Có lần, khi tôi đang kể câu chuyện này, một chỉ huy khác đến gặp tôi và nói: 'Tôi lúc nào cũng nói chuyện với đồng nghiệp của mình về việc bị mất kết nối.' Tôi nhìn cô ấy và nói: 'Tại sao chị lại dùng từ mất kết nối? Từ này quả thực rất vô cảm. Tại sao không sử dụng từ cô đơn?' Tôi thấy cô ấy có vẻ không thoải mái với điều đó. Tôi tiếp tục: 'Nếu tôi hỏi một phi công Bạn có cảm thấy bị mất kết nối không? tôi nghĩ người phi công đó sẽ cho rằng tôi đang thực sự không nhìn vào họ và hiểu rằng chuyện gì đang xảy ra với họ. Bởi vì, một lần nữa, mất kết nối là một từ rất vô cảm. Nó là một từ an toàn. Nhưng nó không phải là một từ đủ sâu sắc cho một trải nghiệm chia sẻ mang tính nhân văn như sự cô đơn. Trong khi đó, nếu hỏi một phi công Bạn có cảm thấy bị cô đơn không? tôi cảm thấy mình đang tiếp cận họ ở mức độ sâu sắc hơn. Tôi đang cho họ biết trong khoảnh khắc đó, tôi cảm thấy thoải mái khi giải quyết những phần lộn xộn của cuộc sống và không ngại ngùng trước sự cô đơn của họ. Theo một nghĩa nào đó, tôi đã nói với họ: Hãy cùng nhau tiến bước. Tôi đủ mạnh mẽ để làm điều này cho cả hai chúng ta.'

Những từ chúng ta sử dụng thật sự quan trọng. Những từ như cô đơn, đồng cảm, trắc ẩn không phải là những từ thường được thảo luận trong đào tạo lãnh đạo của chúng tôi, và cũng không nằm trong tài liệu lãnh đạo.

Tài liệu hướng dẫn hiện hành của Lực lượng Không quân, Học thuyết Không quân 1-1: Phát triển Lãnh đạo và Lực lượng, được viết vào năm 2011. Trong đó giải thích rằng, các giá trị cốt lõi hiện tại của Không quân chúng ta là một sự phát triển của bảy đặc điểm lãnh đạo được xác định trong Tài liệu hướng dẫn đầu tiên của Lực lượng Không quân về Lãnh đạo, Cẩm nang Không quân 35-15, được viết vào năm 1948. Một trong bảy đặc điểm chính là tính nhân văn.

Phản ứng đầu tiên của tôi là 'Hả? Tính nhân văn là gì?' Hấp dẫn và tò mò, tôi bắt đầu tìm tài liệu năm 1948. Với sự tò mò và hiếu kỳ, tôi đã mất vài giờ để tìm hướng dẫn sử dụng năm 1948, vì nó không nằm trong bất kỳ tập tin lãnh đạo nào. Nó thực sự đã bị chôn vùi cùng các tài liệu lịch sử của Quân đoàn Không quân

Chaplain. Khi đọc tài liệu, tôi đã bị ấn tượng mạnh mẽ bởi không biết bao nhiêu cảm xúc mà tôi cảm nhận được từ những câu chữ trên từng trang giấy. Thế là tôi bắt đầu chú ý hơn. Các trang này có đầy đủ các từ và cụm từ như: thuộc về, cảm giác thân thuộc, cảm giác, nỗi sợ hãi, trắc ẩn, tự tin, tử tế, sự thân thiện và thương xót. Tôi đã vô cùng ngạc nhiên.

Ở đây, tài liệu quân sự này nói về sự lãnh đạo với lòng thương xót, sự tử tế, sự thuộc về và cả tình yêu. Vâng, từ yêu trong Cẩm nang Lãnh đạo Quân sự này. Tôi quyết định thực hiện một tìm kiếm cho những từ và cụm từ nêu trên, để xem tần suất chúng được sử dụng. Thảo luận về Cảm giác – cách con người cảm nhận – được nhắc đến 147 lần. Tầm quan trọng của việc tạo ra cảm giác thân thuộc được đề cập 21 lần. Nỗi sợ chiến đấu, nỗi sợ bị loại trừ, nỗi sợ của cuộc sống trong đơn vị chế tạo vũ khí được nhắn đến 35 lần. Yêu – ý nghĩa của việc người lãnh đạo yêu thương người của mình nghĩa là như thế nào – đã được đưa ra 13 lần. Tôi sẽ không đi hết tất cả các tài liệu, nhưng đủ để nói rằng tài liệu này đã sử dụng một ngôn ngữ nói lên trải nghiệm của con người khi nó hướng dẫn những người lãnh đạo về cách dẫn dắt mọi người.

Tôi quay lại với Tài liệu Hướng dẫn hiện hành của chúng tôi về lãnh đạo và tìm kiếm những từ tương tự. Thật không may, những từ như vậy đã không còn được sử dụng. Hết lần này đến lần khác, cuộc tìm kiếm kết thúc với con số 0. Những từ đề cập đến cảm xúc thực sự của con người này, hiện nay, đã bị loại bỏ hoàn toàn khỏi ngôn ngữ của chúng ta về khả năng lãnh đạo.

Hướng dẫn mới nhất của chúng tôi về lãnh đạo sử dụng các cụm từ như lãnh đạo chiến thuật, lãnh đạo hoạt động, lãnh đạo chiến lược. Đều là những khái niệm quan trọng, nhưng chúng cung cấp rất ít hướng dẫn cho các nhà lãnh đạo trẻ của chúng ta về cách đối phó với những sự phức tạp về cách mọi người, những phi công của chúng ta xử lý những trải nghiệm quân ngũ trong thời gian chiến tranh. Trong sự "thanh trừng" ngôn ngữ của chúng ta, tôi nghĩ chúng ta đã giảm sự thoải mái khi thể hiện những cảm xúc đó và nhường không gian ấy cho những cảm xúc khác.

Tôi cảm thấy thoải mái khi sử dụng những từ như cô đơn – một từ chỉ một loại cảm giác đôi khi khiến chúng ta khó xử, lúng túng và không thoải mái để trò chuyện về nó – bởi vì tôi sẵn lòng ngồi cùng với sự không thoải mái ấy và cho phép họ ngồi cùng với tôi.

Khi tôi mới bắt đầu học từ công việc của Brené và nói về nó, cụ thể là về sức mạnh của sự tổn thương trong lãnh đạo, mọi người nhìn

tôi như thể tôi bị điên. Tôi nhận ra sau đó tôi không thể nói về chủ đề này trên một quy mô lớn, vì vậy tôi sẽ bắt đầu rất khiêm tốn, bằng việc sẽ áp dụng công việc của cô ấy chỉ với sáu chỉ huy phi đội dưới sự quản lý của tôi. Tôi cảm thấy nếu mình có thể giúp được sáu người này trở thành những người lãnh đạo với công cụ khác biệt để điều hướng các thách thức của công tác lãnh đạo, thì tôi có lẽ đã làm đủ rồi.

Với sáu chỉ huy này, chúng tôi đã đào sâu – và vì thế, có hàng triệu khoảnh khắc mà công việc của Brené đã thay đổi hoàn toàn cách chúng tôi dẫn dắt mọi người."

Nếu bạn đọc câu chuyện của DeDe hay câu chuyện về đội chúng tôi đã vượt qua cuộc chiến như thế nào rồi nghĩ Những điều này ủy mị quá, hãy hỏi bản thân mình liệu bạn có đang đánh giá thấp sự can đảm mà những cuộc đối thoại kiểu này cần đến, hay cũng có thể bạn đang cố gắng hạ bệ những nỗ lực ấy để không phải thử sức dù chỉ một lần.

Nếu bạn đọc những câu chuyện này và nghĩ rằng Tôi không chắc có thể làm việc này với nhóm của mình, tôi có một gợi ý cho bạn. Hãy tạo những bản sao của phần nội dung này, yêu cầu nhóm của bạn đọc nó và sau 45 phút họp mặt lại với nhau. Hãy đặt mội vài câu hỏi: Bạn đã nghĩ gì? Liệu việc đưa những ngôn ngữ này hoặc những công cụ này vào thực tế có hữu ích cho chúng ta không? Nếu có, chúng ta sẽ cần phải làm gì? Đây là cơ hội tuyệt vời để xây dựng thùng chứa an toàn. Nếu nhóm của bạn nghĩ rằng nó sẽ không có tác dụng, hãy hỏi lý do tại sao. Đây là một cơ hội táo bạo để đối diện với nỗi sợ hãi, cảm giác, những ý định giấu diếm và những kỳ vọng giấu diếm, hoặc đơn giản chỉ để nghe được những ý tưởng tốt hơn.

Nếu bạn đọc những câu chuyện này và nghĩ Ai mà có thời gian cơ chứ?, tôi yêu cầu bạn hãy tính toán chi phí của sự không tin tưởng và mất kết nối tác động lên năng suất và hiệu suất đối với công việc, cũng như sự gắn kết của thành viên trong đội. Sau đây là những gì đúng đắn tôi rút ra được từ trải nghiệm thực tế của mình và cũng chính là những bài học tôi cho quan trọng nhất từ chương trình nghiên cứu này: Người lãnh đạo, hoặc phải đầu tư một lượng thời gian hợp lý để chú tâm đến nỗi sợ hãi và những cảm nhận, hoặc sẽ lãng phí một lượng thời gian vô ích để cố gắng quản lý những hành vi không hiệu quả và làm giảm năng suất.

Điều này có nghĩa là chúng ta phải can đảm để trở nên tò mò và có thể đối diện với những trải nghiệm cảm xúc, những cảm xúc mà

mọi người thường không thể diễn đạt hoặc thậm chí họ không hề ý thức được sự hiện diện của chúng. Nếu thấy chính mình cũng đang phải giải quyết những hành vi có vấn đề tương tự hết lần này đến lần khác, thì có lẽ chúng ta cần phải đào sâu hơn vào những suy nghĩ và cảm giác đang điều khiển những hành vi này.

Sau khi cuộc chiến một chọi một thể hiện cùng một vấn đề đến lần thứ ba, thật dễ dàng để vẽ ra một câu chuyện, rằng người này chỉ đang tạo khó khăn hoặc thậm chí cố gắng thử chúng ta. Nhưng điều mà tôi tìm ra từ chính kinh nghiệm của mình là chúng ta thường không đào sâu đến tận gốc rễ của vấn đề. Chúng ta chưa bóc tách đến tận cùng thì đã dừng lại. Và một khi bắt đầu bóc tách, chúng ta phải để lại những khoảng trống đủ lớn. Tôi biết cuộc đối thoại đôi khi đã đủ khó khăn, nhưng mọi người cần một khoảng trống. Hãy tạm ngừng diễn thuyết. Kể cả khi khoảnh khắc ấy trở nên thật khó xử, hãy sẵn sàng vì đó mới chỉ là lần đầu tiên và sẽ cần rất nhiều lần sau đấy.

Khi mọi người bắt đầu trao đổi (điều mà họ thường sẽ làm), hãy lắng nghe. Thực sự lắng nghe. Đừng vội phản ứng khi họ vẫn còn đang nói. Nếu bạn phát hiện ra điều gì đó sâu sắc – hãy giữ nó lại. Đừng làm giống những người bắt đầu gật đầu lia lịa, bởi không phải họ đang chủ động lắng nghe, mà vì họ đang cố gắng một cách vô thức ra hiệu cho người nói kết thúc để đến lượt họ thể hiện. Hãy giữ thật nhiều khoảng giống trong một cuộc đối thoại.

Một điều khác nữa: Khi chúng ta đang trong một cuộc chiến gay cấn, chúng ta không thể chịu trách nhiệm về cảm xúc của họ. Họ được phép tức giận, hoặc buồn bã, hay ngạc nhiên, thậm chí phấn khởi. Nhưng nếu hành vi của họ không ổn, chúng ta sẽ đặt ra những ranh giới:

Tôi biết đây là một cuộc đối thoại khó khăn. Tức giận thì được. Nhưng quát mắng thì không.

Tôi biết chúng ta đều mệt mỏi và căng thẳng. Bực dọc có thể được chấp nhận. Nhưng làm gián đoạn mọi người và đảo mắt liên tục thì không.

Tôi đánh giá cao sự nhiệt huyết xung quanh những ý tưởng khác biệt. Cảm xúc dâng lên là bình thường. Nhưng những bình luận hung hăng và khiếm nhã thì không.

Ngoài ra, cũng đừng quên công cụ chiến đấu yêu thích của chúng ta: sự tạm dừng. Khi chiến đấu trở nên kém hiệu quả, hãy tạm

dừng. Cho mọi người mười phút để ra ngoài dạo bộ hoặc hít thở. Trong tổ chức của chúng tôi, mỗi người đều có quyền yêu cầu tạm ngừng. Và tất cả chúng ta nên thực hiện nó khi cần thiết.

Thi thoảng một thành viên trong nhóm sẽ nói: "Tôi cần thời gian để nghĩ về những gì tôi vừa nghe. Chúng ta có thể tạm nghỉ một giờ và quay lại tiếp tục sau bữa trưa không?" Tôi thực sự đánh giá cao điều đó, bởi nó sẽ giúp ra quyết định hiệu quả hơn. Cho mọi người một khoảng thời gian hợp lý để suy nghĩ sẽ cắt giảm những hành vi truyền thông ngoài luồng sau cuộc họp, thứ không được chấp nhận trong văn hóa của chúng tôi.

Chỉ cần nhớ rằng, chúng ta không thể thực hiện công việc của mình khi nắm giữ và cảm thấy có trách nhiệm với cảm xúc của tất cả mọi người, như một cách để kiểm soát những hành vi liên quan, vì một lý do vô cùng đơn giản: Cảm xúc của người khác không phải thứ chúng ta có thể can thiệp. Chúng ta không thể cùng lúc vừa phục vụ mọi người vừa cố gắng điều khiển cảm nhận của họ.

Sự lãnh đạo táo bạo cuối cùng nằm ở việc phục vụ người khác, không phải chính bản thân mình. Đó là lý do tại sao chúng ta chọn lựa lòng can đảm.

Người lãnh đạo, hoặc phải đầu tư một lượng thời gian hợp lý để chú tâm đến nỗi sợ hãi và những cảm nhận hoặc sẽ lãng phí một lượng thời gian vô ích để cố gắng quản lý những hành vi không hiệu quả và làm giảm năng suất.

03. Kho vũ khí

Trong quá khứ, nói đến công việc tức là nói đến cơ bắp, ngày nay, nói đến công việc là nói đến trí tuệ. Nhưng tương lai, nói đến công việc sẽ đồng nghĩa nói đến trái tim.

- MINOUCHE SHAFIK, Hiệu trưởng Trường Kinh tế London.

Tôi có một cậu con trai 13 tuổi, điều này nghĩa là tôi đã xem hết cả loạt phim siêu anh hùng mà Marvel từng thực hiện (Chiến binh Báo đen và Vệ binh Dải ngân hà ít nhất ba lần). Khi nghĩ về cách thức và lý do tại sao chúng ta tự vệ trước sự tổn thương, tôi hình dung những cảnh phim mà ở đó, ngay cả khi đã thâm nhập qua vành đai cảnh giới nghiêm ngặt, bạn vẫn tìm thấy thêm mười chướng ngại vật đang ngáng đường đến kho báu. Những chùm tia bảo mật hồng ngoại, mặt sàn tách rời ra dưới chân, những cái bẫy được ngụy trang kỹ càng, và tất nhiên là bạn có sẵn kính áp tròng

để mở khóa cánh cửa được bằng quét võng mạc. Một khi bạn đã nhảy múa và chiến đấu theo cách của mình, vượt qua hết những rào cản tưởng như không thể đó, kho báu tuyệt vời sẽ nằm trong tầm tay. Sau tất cả những chuyển động mang sức mạnh phi thường này, tất cả tầm nhìn máy quay dồn vào một viên đá nhỏ xíu, chứa đựng trong nó là quyền lực của cả thế giới này, hoặc thuốc tiên ma thuật cho sự bất tử.

Tại trung tâm của tất cả những biện pháp an ninh cá nhân và kế hoạch bảo vệ công phu của chúng tôi, là kho báu quý giá nhất về trải nghiệm của con người: trái tim. Ngoài việc đóng vai trò là một bó cơ mang lại sự sống bằng cách giữ cho máu lưu thông liên tục trong cơ thể chúng ta, trái tim còn là một phép ẩn dụ phổ quát cho khả năng yêu và được yêu của con người, nó chính là một biểu tượng cho đời sống tình cảm của chúng ta.

Tôi đã luôn nói về việc sống với một trái tim không phòng bị như một sự toàn tâm. Trong cuốn Món quà của sự không hoàn hảo, tôi xác định sự toàn tâm như "một sự gắn kết trong cuộc sống của chúng ta và nó đến từ một nơi xứng đáng. Sự toàn tâm nghĩa là tổng hòa của lòng can đảm, lòng trắc ẩn và sự kết nối để mỗi sáng ta thức dậy với suy nghĩ: Bất kể những gì đã làm được và những gì chưa làm được, tôi cảm thấy đủ. Để mỗi đêm trước khi đi ngủ cảm thấy: Đúng vậy, tôi không hoàn hảo và dễ bị tổn thương, đôi khi tôi còn cảm thấy sợ hãi, nhưng điều đó không thay đổi sự thật rằng tôi dũng cảm, tôi xứng đáng được yêu thương và được thuộc về."

Sự toàn tâm thể hiện được bản chất của một đời sống tình cảm đủ đầy và một trái tim phóng khoáng. Một trái tim đủ tự do và cởi mở với tổn thương, để yêu và được yêu. Và cũng trái tim tự do và sẵn sàng với tổn thương ấy, sẵn sàng tan vỡ và chấp nhận sự khổ đau.

Thay vì bảo vệ và che giấu trái tim ta đằng sau lớp kính chống đạn, sự toàn tâm là sẵn sàng hợp nhất. Nó hợp nhất cả suy nghĩ, cảm giác và hành vi của chúng ta. Nó dỡ bỏ chiếc áo giáp phòng bị và tập hợp tất cả những mảnh ghép khẳng khiu, méo mó của chúng ta trong quá khứ – những mảnh ghép bị tách ra một cách sai lầm khiến chúng ta cảm thấy kiệt sức và giằng xé – rồi cuộn lại tất cả dưới những vai trò khác nhau để tạo thành một con người phức tạp, rối rắm, tuyệt vời và trọn vẹn. Tôi thích cách từ integrate – hợp nhất có nghĩa gốc trong tiếng Latin cũng chính để tạo nên một thể thống nhất.

Ngày nay, chúng ta phải trả giá rất nhiều câu nói đầu môi "cống

hiến hết mình cho công việc" – tuy nhiên chỉ có vài tổ chức thực sự cho phép nhân viên làm điều đó. Tôi không nhận thấy có nhiều sự hỗ trợ thực sự có ý nghĩa, những hành động thực tiễn liên quan đến sự hợp nhất và toàn tâm ở hầu hết các công ty. Khẩu hiệu thì rất dễ nói. Nhưng những hành vi có thể hỗ trợ khẩu hiệu thì không dễ làm.

Chắc chắn có một số công ty khác nắm bắt được sự toàn tâm này, nhưng thứ tôi thường xuyên quan sát được vẫn là tồn tại những nền văn hóa tổ chức và lãnh đạo còn tin vào các ảo tưởng. Nếu tách trái tim (sự tổn thương và những cảm xúc khác) khỏi công việc, chúng ta sẽ trở nên năng suất hơn, hiệu quả hơn, và (đừng quên) dễ dàng quản lý hơn. Hoặc, ít nhất, chúng ta cũng sẽ đỡ rối bời hơn và cũng đỡ... con người hơn. Những niềm tin này dẫn chúng ta đến việc xây dựng, một cách có ý thức hoặc vô thức, những nền văn hóa với những tấm áo giáp phòng bị.

Trong các nhóm và tổ chức, nơi trái tim và cảm xúc, đặc biệt là sự tổn thương, được coi là trách nhiệm pháp lý, nền văn hóa – hoặc trong một số trường hợp là cá nhân những người lãnh đạo – sẽ thương lượng với cái tôi bên trong chúng ta để khoá chặt lại trái tim và cảm xúc. Họ tưởng thưởng cho những tấm áo giáp của chủ nghĩa cầu toàn, chủ nghĩa khắc kỷ cảm xúc, sự tách bạch sai lầm giữa công việc và cuộc sống của chúng ta, duy trì những thứ dễ dàng và thoải mái thay vì chào đón những cuộc đối thoại gai góc và khó xử nhưng vô cùng thiết yếu, và họ coi trọng những kiến thức mình biết hơn là khao khát tò mò và học hỏi.

Vấn đề nằm ở chỗ, khi chúng ta cầm tù trái tim, chúng ta cũng đồng thời giết chết lòng can đảm. Cũng giống như cách chúng ta phụ thuộc vào trái tim vật lý của mình để bơm máu mang lại sự sống cho toàn bộ cơ thể, chúng ta phụ thuộc vào trái tim của mình để giữ sự tổn thương chảy qua những tĩnh mạnh của lòng can đảm, và tham gia vận hành tất cả các hành vi mà chúng ta đã nói trong phần trước, bao gồm niềm tin, sự cải tiến, sáng tạo và tinh thần trách nhiệm.

Khi chúng ta trở nên khinh miệt những cảm xúc của chính mình đến mức bản thân không còn nhận ra những cảm giác vật lý nào đang được kết nối với những cảm xúc nào, chúng ta không còn giữ được sự kiểm soát nữa, chúng ta đã đánh mất nó. Không có sự thấu hiểu hoặc đồng thuận, cảm xúc bắt đầu thúc đẩy việc đưa ra quyết định và hành vi trong khi suy nghĩ đã bị trói chặt ở đâu đó. Mặt khác, khi trái tim được cởi trói và tự do, chúng ta được kết nối với những cảm xúc của mình và thấu hiểu những gì nó đang

muốn nói, cả một thế giới mới đang mở ra cho chúng ta, bao gồm cả việc đưa ra những quyết định tốt hơn, tư duy phản biện tốt hơn, và những trải nghiệm mạnh mẽ về sự đồng cảm, lòng tự trắc ẩn và sự kiên cường.

Bản ngã là một kẻ mưu phản quá khích và thiện chiến trong việc giam cầm trái tim. Tôi nghĩ về nó như một kẻ xảo trá bên trong chính bản thân mình. Nó chính là giọng nói trong đầu khiến tôi trở nên vờ vịt, thể hiện, làm hài lòng và cầu toàn. Bản ngã yêu những ngôi sao vàng và khao khát sự chấp nhận. Nó chẳng có hứng thú gì với sự toàn tâm, mà chỉ hứng thú với tự vệ và lòng ngưỡng mộ.

Bản ngã của chúng ta sẽ làm hầu hết mọi thứ để lảng tránh hoặc giảm thiểu sự khó chịu liên quan đến cảm giác bị tổn thương hoặc thậm chí tò mò, bởi vì chúng quá mạo hiểm. Mọi người sẽ nghĩ gì? Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi học được điều gì đó nhưng nó không khiến bản thân mình hài lòng và thoải mái?

Mặc dù bản ngã rất mạnh mẽ và khắt khe, nhưng nó chỉ là một phần rất nhỏ nói lên chúng ta là ai. Trái tim thật vô cùng rộng lớn nếu so sánh với nó, và sự tự do, triết lý tận tâm của trái tim có thể khiến nhu cầu được yêu thích bị nhấn chìm và trở nên nhạt nhòa. Tôi rất tâm đắc với những mô tả của nhà phân tích theo trường phái Carl Jung[40], Jim Hollis[41], về bản ngã như "một miếng xốp mỏng manh của ý thức trôi nổi trên một đại dương óng ánh tên tâm hồn."

[40] Carl Jung: học thuyết nhân cách biểu tượng.

[41] Jim Hollis: hay còn gọi là James Hollis, một nhà phân tích tâm lý học theo quan điểm của nhà Tâm lý học người Thụy Sỹ Carl Jung, nhấn mạnh tầm quan trọng của tâm lý cá nhân và tìm kiếm sự trọn vẹn cá nhân. Ông đã xuất bản 15 cuốn sách, trong đó có cuốn Living an Examinied Life (tạm dịch: Sống một cuộc đời kiểm tra).

Ông viết: "Chúng ta không ở đây để nắn chỉnh mình cho phù hợp, để cân bằng đến hoàn hảo, hay trở nên mẫu mực đối với người khác. Chúng ta ở đây để trở nên lập dị, khác biệt, có thể là kỳ lạ, có thể chỉ đơn thuần là đóng góp thêm một mảnh nhỏ, chính là bản ngã vụng về, thô kệch của chúng ta, vào bức tranh vĩ đại của bản thể. Như ý muốn của Thượng Đế, chúng ta ở đây để càng lúc càng trở thành chính mình."

Bảo vệ bản ngã và nắn mình để được chấp nhận chính là lý do tại

sao chúng ta tìm đến những chiếc áo giáp phòng bị, trong những tình huống mà chúng ta nghĩ rằng nhu cầu được yêu thích và tôn trọng đang bị đe dọa, có thể bởi vì chúng ta đã sai, cũng có thể chúng ta chưa có tất cả những câu trả lời, hoặc đơn giản cảm thấy mình bị quá sức và hẳn là trông không được thông minh cho lắm. Chúng ta cũng tiếp tục nhốt mình khi cảm xúc của mình có thể bị người khác cảm nhận theo cách mà chúng ta không thể quản lý hoặc kiểm soát. Nếu thành thật về cảm nhận của mình, liệu tôi có bị hiểu lầm, bị đánh giá, hay bị coi là yếu đuối không? Liệu sự tổn thương của tôi có làm thay đổi cách bạn nghĩ về tôi và khả năng của tôi không?

Tất cả những tình huống này dẫn đến mối đe dọa lớn nhất đối với bản ngã và ý thức về giá trị bản thân của chúng ta: Sự xấu hổ. Xấu hổ là cảm giác bủa vây lên chúng ta và khiến chúng ta cảm thấy thiếu sót đến nỗi phải đặt ra câu hỏi, liệu mình có xứng đáng được yêu thương, được thuộc về, và được kết nối hay không. Đó là một trải nghiệm mạnh mẽ và có khả năng làm suy nhược tâm hồn đến mức tôi sẽ dành phần tiếp theo để chúng ta cùng nhau nói về xấu hổ và phương thuốc chữa lành nó, sự đồng cảm.

Giờ hãy quay lại với kho vũ khí: Điều trớ trêu trong tất cả những sự tự vệ ấy là cùng lúc chúng ta lo lắng về học máy, trí tuệ nhân tạo, và phi nhân cách hóa công việc, chúng ta cố ý hoặc vô ý tạo ra những nền văn hóa, mà ở đó thay vì tận dụng những món quà độc đáo của trái tim con người như sự tổn thương, sự đồng cảm và hiểu biết về cảm xúc; lại cố gắng khóa trái những món quà ấy lại. Có một số điều mà máy móc và thuật toán làm tốt hơn chúng ta, vì những lý do đơn giản như sức mạnh tính toán, loại bỏ một cách nhanh chóng các biến số mà con người không thấy hoặc không sẵn sàng loại bỏ, cũng như một thực tế chắc chắn rằng máy móc thì không hề có cái tôi. Chúng không cần phải bảo vệ giá trị cá nhân, vì vậy chúng không cần phòng thủ và hợp lý hóa, chúng chỉ đơn giản là tính toán và tính toán ngay lập tức.

Có một thông tin đầy hy vọng là luôn luôn có những nhiệm vụ mà con người làm tốt hơn máy móc, nếu chúng ta sẵn sàng cởi bỏ áo giáp và tận dụng tài sản lớn nhất và độc đáo nhất của chúng ta – trái tim con người. Nhiều người trong chúng ta sẵn sàng chiến đấu với tổn thương, sống theo đúng giá trị của mình, tạo dựng niềm tin và học cách thiết lập lại nó; sẽ không bị đe dọa bởi sự trỗi dậy của máy móc, bởi chúng ta sẽ trở thành một phần trong sự trỗi dậy của những nhà lãnh đạo táo bạo.

LÃNH ĐẠO CÓ TRANG BỊ VŨ KHÍ	
1	Hướng đến chủ nghĩa hoàn hảo và khuyến khích nỗi sợ thất bại
2	Làm việc trong sự thiếu thốn, phung phí những cơ hội mà niềm vui và sự công nhận có thể mang lại
3	Vô cảm
4	Phổ biến sự phân chia sai lầm – hoặc trở thành nạn nhân, hoặc trở thành kẻ bắt nạt; hoặc chèn ép hoặc bị chèn ép
5	Trở thành người biết tuốt và người luôn luôn đúng
6	Giấu mình đằng sau sự hoài nghi
7	Sử dụng sự phê phán để tự vệ
8	Lạm quyền
9	Chạy theo nhu cầu thể hiện giá trị bản thân
10	Lãnh đạo dựa trên sự phục tùng và kiểm soát
11	Vũ khí hóa nỗi sợ hãi và sự mơ hồ
12	Tưởng thưởng cho sự kiệt sức như một biểu tượng trạng thái và gắn năng suất với giá trị bản thân
13	Chấp nhận sự phân biệt đối xử, kìm hãm thông tin, và một nền văn hóa "nấn mình cho phù hợp với số đông"
14	Sưu tập những ngôi sao vàng
15	Đi đường vòng và lảng tránh
16	Lãnh đạo từ nỗi đau

LÃNH ĐẠO TÁO BẠO	
1	Làm gương và khuyến khích những nỗ lực lành mạnh, sự đồng cảm và lòng tự trắc ẩn
2	Thực hành lòng biết ơn và tôn vinh những cột mốc đáng nhớ cũng như sự chiến thắng
3	Thiết lập những ranh giới đúng đắn và tìm ra sự thoải mái thực sự
4	Thực hành sự hợp nhất – trong cứng, ngoài mềm và một trái tim bản năng
5	Trở thành một người luôn học hỏi và làm những điều đúng đắn
6	Làm gương cho sự rõ ràng, sự tử tế và hy vọng
7	Cống hiến và dám chấp nhận rủi ro
8	Sử dụng quyền lực tập thể, quyền lực để thay đổi và quyền lực đến từ bên trong mỗi cá nhân
9	Ý thức được giá trị bản thân
10	Bồi dưỡng sự cam kết và cùng chia sẻ mục tiêu
11	Thừa nhận, đặt tên và bình thường hóa nỗi sợ hãi và sự mơ hồ tập thể
12	Làm gương và ủng hộ sự nghỉ ngơi, giải trí và phục hồi
13	Vun đắp một nền văn hóa cho cảm giác thuộc về, sự bao hàm và những quan điểm phong phú
14	Cho đi những ngôi sao vàng
15	Nói thẳng làm thật
16	Lãnh đạo từ trái tim

VŨ KHÍ CỦA SỰ TỔN THƯƠNG

Khi còn nhỏ, chúng ta tìm mọi cách để bảo vệ bản thân khỏi sự tổn thương, sự đau đớn, bị thui chột và cảm giác thất vọng. Chúng ta khoác lên mình chiếc áo giáp phòng bị, sử dụng suy nghĩ, cảm xúc và hành vi như một loại vũ khí; rồi học cách trở nên thật khó đoán, thậm chí là biến mất hoàn toàn. Giờ đây khi trưởng thành, chúng ta nhận ra rằng sống với lòng can đảm, mục đích và sự kết nối – trở thành một người mà bản thân khao khát – chúng ta, một lần nữa, phải sẵn sàng chịu tổn thương. Chúng ta phải cởi bỏ tấm áo giáp, đặt vũ khí xuống, lộ diện và cho mọi người thấy con người mình.Vũ khí

của Sự tổn thương

Trích trong Sự liều lĩnh vĩ đại

Dưới đây là 16 ví dụ cụ thể về sự lãnh đạo có trang bị vũ khí mà chúng tôi đã nghiên cứu được, cùng với 16 ví dụ tương ứng về sự lãnh đạo táo bạo. Phần còn lại của phần này xác định từng loại áo giáp, rồi từ đó đào sâu vào ý nghĩa của việc thế nào là dám lãnh đạo. Làm thế nào chúng ta có thể cởi bỏ tấm áo giáp, và làm thế nào chúng ta truyền cảm hứng cho cả đội ngũ của mình thực hiện điều tương tự?

Ba ví dụ đầu tiên – chủ nghĩa hoàn hảo, niềm vui báo trước và sự vô cảm – là những loại áo giáp cơ bản trong nghiên cứu ban đầu của chúng tôi về sự tổn thương (đã được công bố trong cuốn Sự liều lĩnh vĩ đại), và chúng cũng ở trong danh sách này. 13 ví dụ còn lại nổi lên như những hình thức tự vệ phổ biến nhất mà chúng ta quan sát được trong các tổ chức; tuy nhiên, tôi cũng nhận ra chúng có những ứng dụng lớn lao trong suốt cuộc đời mình, và có lẽ bạn cũng vậy.

1. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Hướng đến chủ nghĩa hoàn hảo và khuyến khích nỗi sợ thất bại

Vì những lý do hiển nhiên, tôi đã viết về chủ nghĩa hoàn hảo kể từ khi bắt đầu viết cuốn Researcher, heal thyself (tạm dịch: Người nghiên cứu, tự chữa lành chính mình). Ngoài ra, còn có một số lý do khác: Là một nhà nghiên cứu sự xấu hổ, tôi đã học được rằng bất cứ nơi nào chủ nghĩa hoàn hảo điều khiển chúng ta, sự xấu hổ đều có mặt ở đó hỗ trợ chúng.

Giống như sự tổn thương, chủ nghĩa hoàn hảo được bao quanh bởi những ảo tưởng. Dưới đây là những gì tôi học được qua nhiều năm và đã được chia sẻ trong một số công trình nghiên cứu khác của mình. Hãy bắt đầu với những gì không phải chủ nghĩa hoàn hảo:

- Chủ nghĩa hoàn hảo không giống với những nỗ lực để trở nên xuất sắc. Chủ nghĩa hoàn hảo không nghiêng về những thành tích và sự phát triển lành mạnh. Nó là một động thái mang tính phòng thủ.

- Chủ nghĩa hoàn hảo không phải những gì chúng ta vẫn nghĩ về sự tự vệ. Đó là một tấm khiên nặng 20 tấn mà chúng ta đang mang bên mình, và nghĩ rằng nó sẽ bảo vệ chúng ta, trong khi

thực tế nó lại chính là thứ khiến chúng ta bị che khuất và không được nhận ra.

- Chủ nghĩa hoàn hảo không phải sự cải thiện bản thân. Cốt lõi của nó là sự cố gắng để được chấp thuận. Hầu hết những người cầu toàn đều lớn lên với những lời khen ngợi về thành tích và sự thể hiện (ở điểm số, cách cư xử, tuân thủ quy tắc, làm hài lòng mọi người, ngoại hình, thể thao). Đâu đó, họ bắt đầu chấp nhận hệ thống niềm tin nguy hiểm và suy thoái này: Những gì tôi hoàn thành và thành quả của chúng tạo nên con người tôi. Làm hài lòng mọi người. Thể hiện. Hoàn hảo. Chứng minh. Nỗ lực lành mạnh tập trung vào bản thân mình: Làm thế nào tôi có thể cải thiện để trở nên tốt hơn nữa?, còn chủ nghĩa hoàn hảo tập trung vào ý kiến của người khác: Mọi người sẽ nghĩ gì? Chủ nghĩa cầu toàn thực chất là một mánh khóe.

- Chủ nghĩa hoàn hảo không phải là chìa khóa dẫn đến thành công. Trong thực tế, nghiên cứu cho thấy chủ nghĩa hoàn hảo cản trở thành tích. Nó có mối tương quan với trầm cảm, lo lắng, nghiện ngập, và sự tê liệt cuộc sống, hoặc bỏ lỡ cơ hội. Nỗi sợ thất bại, phạm sai lầm hay không đáp ứng được mong đợi của mọi người, cũng như bị chỉ trích khiến chúng ta đứng ngoài đấu trường nơi mà cạnh tranh lành mạnh và sự nỗ lực đang diễn ra.

- Cuối cùng, chủ nghĩa hoàn hảo không phải cách để trốn tránh sự xấu hổ. Chủ nghĩa hoàn hảo thực ra chỉ là một hoạt động của sự xấu hổ mà thôi.

Còn đây là cách tôi xác định chủ nghĩa hoàn hảo:

- Chủ nghĩa hoàn hảo là một hệ thống niềm tin tự hủy hoại và gây nghiện, nó thúc đẩy suy nghĩ chính yếu sau: Nếu tôi trông hoàn hảo và làm mọi thứ hoàn hảo, tôi có thể tránh hoặc giảm thiểu cảm giác đau đớn của sự đổ lỗi, chỉ trích và xấu hổ.

- Chủ nghĩa hoàn hảo tự hủy hoại nó, đơn giản là bởi sự hoàn hảo không hề tồn tại. Nó là một mục tiêu không thể đạt được. Sự cầu toàn nghiêng về sự nhận thức hơn là động lực bên trong, và không có cách nào để kiểm soát nhận thức, bất kể chúng ta có dành bao nhiêu thời gian và năng lượng để cố gắng.

- Chủ nghĩa hoàn hảo gây nghiện, bởi khi chúng ta luôn luôn cảm thấy xấu hổ, phán xét và đổ lỗi, chúng ta thường tin rằng điều đó xảy ra vì chúng ta chưa đủ hoàn hảo. Thay vì đặt ra một câu hỏi về logic sai lầm của nó, chúng ta càng trở nên cố thủ hơn trong

nhiệm vụ tìm kiếm và làm mọi thứ không sai sót.

- Chủ nghĩa hoàn hảo thực ra khiến chúng ta cảm thấy xấu hổ, phán xét và đổ lỗi; những thứ mà sau đó dẫn đến sự xấu hổ và tự trách mình nhiều hơn: Đây là lỗi của tôi. Tôi cảm thấy như vậy vì tôi chưa đủ tốt.

Lãnh đạo táo bạo

Làm gương và khuyến khích những nỗ lực lành mạnh, sự đồng cảm và lòng tự trắc ẩn

Cuộc đối thoại về chủ nghĩa hoàn hảo trong nội bộ một đội ngũ đáng tin cậy và dũng cảm có thể có hiệu quả chữa lành và cung cấp nguồn năng lượng mạnh mẽ. Mục tiêu là để xác định rõ nơi, với tư cách là một đội, chúng ta sẽ dễ bị nuốt chửng bởi chủ nghĩa hoàn hảo, cách nó thể hiện và cách chúng ta phân biệt sự hoàn hảo với nỗ lực lành mạnh để trở nên xuất sắc. Có cách nào mà chúng ta có thể kiểm tra chéo lẫn nhau để biết rằng nó thực sự hiệu quả với tất cả mọi người? Có cờ, biển cảnh báo, hay đèn tín hiệu nào mà chúng ta có thể cùng nhau chịu trách nhiệm cho việc tìm kiếm? Tôi đã thấy những đội ngũ sẵn sàng cho cuộc trò chuyện này, từ đó tạo ra những thay đổi sâu sắc, phát triển một cách gần gũi hơn, tăng hiệu suất làm việc và xây dựng được niềm tin trong suốt quá trình này.

2. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Làm việc trong sự thiếu thốn, phung phí những cơ hội mà niềm vui và sự công nhận có thể mang lại.

Khi nói chuyện với những nhóm lớn, tôi luôn đặt câu hỏi: Nếu có điều gì đó tuyệt vời xảy ra trong cuộc sống, bao nhiêu người trong số các bạn bắt đầu ăn mừng với tâm thế: Đừng hạnh phúc quá, nó chỉ là sự mở đầu cho những thảm họa? Tất cả những cánh tay đều giơ lên. Bạn được thăng chức, bạn thật sự cảm thấy phấn khích. Bạn vừa đính hôn. Bạn phát hiện ra mình đã có thai. Bạn nhận ra bạn sắp trở thành ông/bà nội/ngoại. Một thứ gì đó tuyệt vời xảy ra và trong khoảnh khắc ngắn ngủi bạn đắm chìm trong nó – rồi sau đó năm giây, sự phấn khích không còn nữa và bạn trở nên khủng hoảng vì một điều tồi tệ tưởng tượng sẽ xảy ra để chống lại sự tích cực. Khi nào thì chiếc giày còn lại sẽ rơi?

Cho những bậc cha mẹ đang đọc cuốn sách này: Bao nhiêu người trong số các bạn đã đứng bên cạnh con mình khi chúng ngủ và nghĩ rằng: Chúa ơi, mình yêu đứa trẻ này hơn tất cả, và cùng lúc

cảm nhận được nỗi sợ hãi bao trùm lên chính mình khi hình dung ra điều gì đó thật khủng khiếp sẽ xảy ra với đứa trẻ của bạn? Theo thống kê, khoảng 90% chúng ta giống như vậy.

Tại sao chúng ta cứ khăng khăng muốn diễn tập tấm bi kịch trong khoảnh khắc của niềm vui sâu sắc?

Bởi vì niềm vui là cảm xúc dễ bị tổn thương nhất mà chúng ta cảm nhận được. Và tôi biết nó đang nói lên điều gì đó, bởi tôi đã nghiên cứu về nỗi sợ hãi và sự xấu hổ.

Khi chúng ta cảm thấy niềm vui, đó là khoảnh khắc của sự tổn thương đáng kinh ngạc – vẻ đẹp, sự mong manh, lòng biến ơn sâu sắc và sự vô thường – tất cả được gói gọn trong một trải nghiệm. Khi không thể chịu đựng được mức độ tổn thương đó, niềm vui trở thành điềm báo và chúng ta hoàn toàn chuyển sang chế độ tự vệ. Nó giống như chúng ta nắm lấy vai sự tổn thương và nói rằng: "Mày sẽ không khiến tao mất cảnh giác được đâu. Mày sẽ không thể khiến tao lao lực bằng sự đau đớn. Tao sẽ chuẩn bị và sẵn sàng chờ mày."

Vì vậy, khi một thứ gì đó vui vẻ xảy ra, chúng ta bắt đầu lên kế hoạch để chịu đau khổ. Chúng ta bắt đầu lên kế hoạch để đối phó với nỗi sợ thất vọng. Điều này có hữu ích không? Tất nhiên là không!

Chúng ta không thể lập kế hoạch cho những khoảnh khắc đau đớn – vì những người bị buộc phải sống qua những khoảnh khắc này nói với chúng ta rằng thực tế chẳng có thảm họa hay kế hoạch nào chuẩn bị ập lên đầu bạn cả. Hậu quả của hành động bản năng này là chúng ta phung phí niềm vui đáng lẽ được dùng để xây dựng một nguồn dự trữ cảm xúc và cho phép chúng ta phục hồi khi những điều bi thảm thật sự xảy ra.

Trong công việc, niềm vui báo trước thường xuất hiện theo những cách tinh tế và nguy hiểm hơn. Nó xuất hiện bằng việc khiến chúng ta do dự khi tôn vinh chiến thắng, vì hai lý do chính. Lý do đầu tiên, chúng ta sợ nếu chúng ta tôn vinh nó với đội của mình, hoặc thậm chí chỉ thở thôi, cũng đã mở đường cho những thảm họa, và rồi sẽ có thứ gì đó đi sai đường. Bạn có thể nhận ra cảm giác ấy khi vực dậy một dự án và bước ra khỏi cửa mà không có bất cứ một dấu hiệu nào của sự ăn mừng, bởi vì bạn nghĩ, Chúng ta không thể ăn mừng lúc này vì chúng ta vẫn chưa biết liệu nó có hoàn hảo không, liệu nó có hiệu quả không, liệu vị trí đó có tồn tại nổi không,...

Lý do thứ hai khiến niềm vui báo trước xuất hiện trong công việc chính là việc che giấu sự công nhận. Chúng ta không muốn những nhân viên của mình phấn khích vì vẫn còn rất nhiều việc phải làm. Chúng ta không muốn họ chủ quan và tự mãn. Vậy nên chúng ta không tôn vinh thành tích họ đạt được. Chúng ta nghĩ rằng mình sẽ làm điều này vào một ngày nào đó, nhưng những yếu tố tương tự vẫn cứ cố chấp một cách bền bỉ trong sự thức tỉnh của niềm vui. Đây là cách niềm vui báo trước thường xuất hiện trong công việc, và nó là một sai lầm tai hại.

Lãnh đạo táo bạo

Thực hành lòng biết ơn và tôn vinh những cột mốc đáng nhớ cũng như sự chiến thắng.

Điểm chung của những người có khả năng tận hưởng hoàn toàn niềm vui là gì?

Lòng biết ơn. Họ thực hành lòng biết ơn. Đó không phải là một "thái độ biết ơn" – mà là một hành động thực tế hiện hữu. Họ ghi lại trong sổ tay, hay tạo một ghi chú về những gì họ biết ơn trên điện thoại, hoặc chia sẻ chúng với những thành viên trong gia đình.

Từ ngày phát hiện về lòng biết ơn xuất hiện trong dữ liệu, gia đình chúng tôi đã đưa nó vào bàn ăn mỗi bữa tối. Bây giờ, sau khi hát điệu Ân điển[42] (kiểu trại hè), chúng tôi sẽ lần lượt chia sẻ một ví dụ cụ thể về lòng biết ơn với những người còn lại. Điều này đã thay đổi chúng tôi. Và nó đã mở ra cho chúng tôi một cửa sổ vô giá dẫn đến cuộc sống và trái tim của những đứa trẻ.

[42] Một trong những bài Thánh ca nổi tiếng nhất trong cộng đồng Cơ Đốc giáo.

Thể hiện và thực hành lòng biết ơn thay đổi tất cả mọi thứ. Nó không phải một cấu trúc cá nhân, mà là một cấu trúc của nhân loại – phần được kết nối và thống nhất từ sự tồn tại của chúng ta – và nó là liều thuốc giải cho niềm vui báo trước, một liều thuốc vô cùng đơn giản. Nó cho phép bản thân bạn tận hưởng niềm vui của thành tựu, tình yêu hay sự thích thú – thực sự cảm nhận nó, đắm chìm trong nó – bằng cách khơi gợi lòng biết ơn cho khoảnh khắc và cơ hội này.

Nó cũng cho phép bản thân bạn nhận ra sự run rẩy của tổn thương – cảm giác "Chết tiệt, giờ thì tôi có thứ đáng để mất rồi" – và chỉ cần ngồi xuống với nó, tỏ ra biết ơn vì bạn có thứ mình

muốn trong tay, và cảm giác thật tuyệt vời khi nhận ra mình đang nắm giữ nó. Đơn giản như cách bắt đầu hoặc kết thúc cuộc họp bằng nhận thức lòng biết ơn – chẳng hạn mọi người lần lượt chia sẻ một điều họ biết ơn – có thể xây dựng lòng tin và sự kết nối, nó phục vụ như quá trình xây dựng thùng chứa an toàn và cho phép nhóm của bạn được tận hưởng niềm vui thực sự.

Đầu năm nay, tôi đã phát biểu bài khai mạc với những luận điểm mấu chốt tại WorkHuman, Hội nghị Nhân sự tổ chức bởi Globoforce, một nhà cung cấp các chương trình và giải pháp cho sự công nhận tại nơi làm việc. Tôi đã nhận lời mời phát biểu vì sự công nhận đã xuất hiện trong dữ liệu của sự lãnh đạo táo bạo như một điều thiết yếu để phát triển những người đãnh đạo can đảm và những nền văn hóa dũng cảm. Tôi đã đọc một số bài báo cho thấy sự công nhận là một yếu tố làm tăng sự gắn kết, hài lòng và gắn bó của nhân viên trong một thị trường cạnh tranh nhân tài toàn cầu. Nhưng tôi chưa từng đọc bất kỳ nghiên cứu nào phân tích những trường hợp cụ thể, vì vậy tôi đã tìm đến một số nhà lãnh đạo và tìm hiểu việc công nhận bình đẳng tại Globoforce.

Globoforce đã làm việc với Cisco và sử dụng sự công nhận kết quả công việc như một phương thức để tăng mức độ tham gia của nhân viên thêm 5%, và với làm việc Intuit để đạt được và duy trì mức tăng trưởng hai chữ số cho một hệ thống nhân sự lớn trải dài sáu quốc gia. Phương pháp tiếp cận công nhận kết quả công việc của Hershey đã giúp tăng mức độ hài lòng của nhân viên lên 11%. Và đối với LinkedIn, tỷ lệ duy trì công việc của những người mới được tuyển dụng cao hơn xấp xỉ 10%, những người này đều được công nhận kết quả làm việc bốn lần trở lên.

Dù chúng ta đang lãnh đạo một nhóm hay chỉ một thành viên của nhóm, dù chúng ta đang làm việc trong điều kiện được công nhận chính thức hay không chính thức, chúng ta đều có trách nhiệm nói với những người đang song hành cùng mình: “Chúng ta phải dừng lại và tôn vinh lẫn nhau với những chiến thắng chúng ta đã có, dù lớn hay nhỏ. Đúng, còn rất nhiều việc phải làm, mọi thứ có thể đi lệch quỹ đạo chỉ trong một giờ, nhưng điều đó sẽ không bao giờ tước đi thực tế là chúng ta cần phải ăn mừng vì một thành tựu ngay bây giờ.”

3. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Vô cảm

Tất cả chúng ta đều vô cảm. Tất cả chúng ta đều lựa chọn vô cảm

theo một cách nào đấy – ăn uống, công việc, phương tiện truyền thông xã hội, mua sắm, truyền hình, trò chơi điện tử, phim khiêu dâm, bia rượu (từ những chai bia trong túi giấy màu nâu đến thứ được xã hội chấp nhận nhưng nguy hiểm tương đương, những chai "rượu vang hảo hạng") – chúng ta biết những điều đó nhưng rồi cứ tiếp tục dấn sâu vào nó. Và khi chúng ta bắt đầu sử dụng những tác nhân gây vô cảm này một cách máy móc và ép buộc, nó trở thành sự nghiện ngập, chứ không chỉ là những thói quen triệt tiêu một dạng cảm xúc nào đó nữa.

Theo thống kê, mỗi người đang đọc cuốn sách này đều bị ảnh hưởng bởi sự nghiện ngập. Nếu không phải bạn, thì có thể là một người bạn, một đồng nghiệp, hoặc một thành viên gia đình. Bất kể là ai hay bằng cách nào, nếu bạn thật sự chú ý, bạn sẽ thấy mình đang ngồi hàng ghế đầu của nỗi đau, sự đau khổ và sự tốn kém. Theo Hội đồng Quốc gia về Sự phụ thuộc vào Rượu và Ma túy Hoa Kỳ, ước tính 70% trong số 14,8 triệu người Mỹ sử dụng ma túy bất hợp pháp và lạm dụng ma túy gây thiệt hại 81 tỷ đô-la mỗi năm. Không có sự phân biệt giữa chúng ta và họ khi sự vô cảm xảy ra – chúng ta đều có can dự. Câu hỏi đặt ra là ở mức độ nào. Và, khi chúng ta nói về nỗi đau xung quanh sự nghiện ngập, nó chẳng bao giờ là một cơn bão khép kín trong một phạm vi nào đó, nó là một cơn lốc xoáy cuốn bay tất cả những gì trên đường nó đi qua.

Vô cảm hay thói quen triệt tiêu cảm xúc không có những hậu quả tương tự như nghiện ma túy, nhưng dù sao chúng cũng nghiêm trọng và làm thay đổi cuộc sống vì một lý do: Chúng ta không thể chọn lọc cảm xúc để triệt tiêu. Nếu chúng ta triệt tiêu bóng tối, chúng ta cũng triệt tiêu luôn cả ánh sáng. Nếu chúng ta triệt tiêu cảm giác khó chịu, một cách mặc định, chúng ta cũng triệt tiêu luôn niềm vui, tình yêu, cảm giác được thuộc về và những trạng thái khác có ý nghĩa đối với cuộc sống của chúng ta.

Hãy nghĩ về những cảm xúc khó khăn như những chiếc gai sắc nhọn. Khi chạm phải nó, chúng làm ta khó chịu, thậm chí là đau đớn. Chỉ cần nghĩ đến hoặc sợ hãi những cảm giác này đã có thể kích hoạt sự tổn thương bên trong chúng ta. Chúng ta biết rằng điều đó sắp đến.

Đối với nhiều người trong chúng ta, phản ứng đầu tiên đối với sự tổn thương và khó chịu từ những chiếc gai sắc nhọn này không phải là dựa vào chúng và cảm nhận cách chúng ta vượt qua chúng, mà là cố gắng làm cho chúng biến mất. Chúng ta làm điều đó bằng cách triệt tiêu và làm tê liệt nỗi đau với bất cứ thứ gì có tác dụng giảm đau nhanh nhất có thể. Một lần nữa, chúng ta có

thể gây mê bản thân với một đống những thứ như rượu, ma túy, thực phẩm, tình dục, các mối quan hệ, tiền bạc, công việc, cờ bạc, sự bận rộn, sự chao đảo, mua sắm, lập kế hoạch, thói cầu toàn, sự thay đổi liên tục và Internet.

Tôi đã tiến hành cai rượu trong hơn 20 năm, và luôn chật vật để tìm ra nơi có hệ thống phục hồi phù hợp. Chúng ta gần như trở lại câu chuyện Mũ cũ, mũ mới của Gấu Berenstain – chẳng có thứ gì gọi là phù hợp. Tôi không nghiện rượu tới mức vào nhóm tiêu chuẩn AA[43], nhóm OA[44] thì giới thiệu tôi đến một buổi tư vấn hỗ trợ, ở đó người ta lại nói tôi cần bắt đầu với AA. Tôi từng muốn thực hiện quá trình nản trí này như một dấu hiệu cho thấy mọi thứ vẫn ổn và tôi sẽ ăn mừng với vài chai bia, nhưng tôi là người biết rõ hơn cả. Cuộc sống của tôi bắt đầu vượt khỏi tầm kiểm soát, và một bài tập lịch sử gia đình vào tháng cuối cùng ở trường học chỉ là một vở diễn ngớ ngẩn trong sự nghiện ngập, vậy nên tôi nhờ một người bạn đưa đến một cuộc hẹn tư vấn cai rượu khác.

[43]AA: viết tắt của Alcoholics Anonymous – một tổ chức điều trị những người nghiện rượu.

[44] OA: viết tắt của Overeater's Anonymous – một tổ chức điều trị những người mắc chứng ăn uống thái quá.

Hai lần trò chuyện, người bảo trợ đầu tiên của tôi nói: "Cô có một 'cái khay chứa' sự nghiện ngập – tất cả mọi thứ, mỗi thứ một ít. Vì lý do an toàn, tốt nhất là cô nên bỏ rượu, bỏ thuốc, ăn uống thoải mái và bắt đầu chú ý hơn vào công việc gia đình."

Tuyệt! Tôi chắc chắn sẽ sắp xếp thời gian rảnh cho những buổi nói chuyện kiểu này.

Tôi chưa bao giờ tìm thấy một cuộc nói chuyện thực sự nào dành cho mình, nhưng tôi đã cai rượu và bỏ thuốc lá ngay sau ngày tôi hoàn thành bằng Thạc sĩ vào ngày 12 tháng 5 năm 1996, và từ đó tôi không còn động vào bất cứ thứ đồ uống có cồn nào hay thuốc lá nữa. Thú thật, tôi vẫn thoáng nghĩ về việc hút thuốc khi tôi lái xe và nhạc của Bob Seger hay The Rolling Stones vang lên. Nếu bạn thấy tôi cầm một cây bút giống như đang cầm một điếu thuốc lá lúc đang lái xe trên đường, bạn có thể chắc rằng Radio đang phát một thứ gì đó cực chất.

Cuối cùng, tôi tham gia vào chương trình AA trong vòng một năm, và để tôi nói với bạn điều này, tất cả những câu khẩu hiệu đều đúng. Nó thực sự giống như một tiểu phẩm trong Saturday

Night Live[45] với mười tấm áp phích được treo liên tiếp trên một bức tường gỗ trong tầng hầm nhà thờ, nhưng chúng đều là sự thật trần trụi và nếu bạn sống bằng những sự thật ấy, chúng sẽ khuấy đảo cả thế giới của bạn. Một người bạn của tôi cũng đang trong quá trình phục hồi, nói: "Hãy để một nhóm người say rượu đang trong quá trình hồi phục mở khóa những bí mật cuộc sống." Trong đó bao gồm:

[45] Saturday Night Live (SNL) là một chương trình truyền hình của Mỹ vào đêm muộn ngày thứ Bảy hằng tuần, được phát hành liên tục từ năm 1975 đến nay.

Dù bạn có đi đâu, thì bạn vẫn luôn là bạn.

Bạn chỉ tệ hại như chính những bí mật mà bạn đang giữ.

Hãy từ tốn.

Hãy bình thản đón nhận mọi thứ.

Sống và để mình sống.

Thành thật với chính bản thân mình.

NGHỈ NGƠI: Đừng để mình quá đói, quá tức giận, quá cô đơn hay quá mệt mỏi.

Hãy buông bỏ và để Chúa định đoạt (Tôi biết mình đã gặp rắc rối khi nhà trị liệu nhắc nhở tôi rằng đây mới là câu nguyên bản, chứ không phải "Hãy buông bỏ và để Brené định đoạt". Ối!)

Lãnh đạo táo bạo

Thiết lập những ranh giới đúng đắn và tìm ra sự thoải mái thực sự

Những người tham gia nghiên cứu của chúng tôi đều gọi sự tổn thương, phẫn uất và lo lắng là những yếu tố gây ra sự triệt tiêu cảm xúc lớn nhất, và sự phẫn uất gần như luôn liên quan đến việc thiếu các ranh giới. Hiện tại, đối với sự tổn thương chúng ta mới chỉ là những đứa trẻ, và chúng ta sẽ đào sâu hơn về sự lo lắng trong những phần tiếp theo, sau đó là mối quan hệ giữa sự phẫn uất và ranh giới trong quá trình xây dựng lòng tin. Ngay bây giờ, hãy chú ý đến sự phẫn uất trong cuộc sống của bạn, khi bạn đã lướt Facebook đến giờ thứ ba, khi bạn chuẩn bị ăn hết cả hũ kem Ben & Jerry's, hay khi bạn phát hiện ra mình vừa dành gần hết tiền lương để mua sắm trực tuyến.

Điểm mấu chốt là gì ư? Như hầu hết các bạn, tôi không được dạy các kỹ năng và các bài thực hành cảm xúc cần thiết để chiến đấu với sự tổn thương. Vì vậy, tôi viện cớ để triệt tiêu cảm xúc – theo thời gian, tôi dần trở thành một người-nghiện-thói-triệt-tiêu-bất-cứ-thứ-gì. Nhưng không có chương trình cụ thể nào để chúng ta luyện tập những kỹ năng cho hành vi cảm xúc này, vì vậy, tôi đã lên một kế hoạch cho những cuộc hẹn tư vấn, những nhà trị liệu tuyệt vời, và những bài thực hành tâm lý mới phù hợp với mình.

Cuối cùng, phương pháp chữa trị sự vô cảm là phát triển những công cụ và các bài thực hành cho phép bạn có thể tận dụng chính sự khó chịu và làm mới tinh thần của mình.

Khi chúng ta nhận thấy những sự khó chịu đầu tiên đó, thay vì hỏi bản thân: "Có cách nào để những cảm xúc này nhanh chóng biến mất không?" hãy hỏi: "Những cảm xúc này là gì và chúng đến từ đâu?"

Sau đó, tìm ra những thứ mang lại cho bạn sự thoải mái và đổi mới thực sự, chứ không chỉ tạm thời gây tê liệt cảm xúc. Chúng ta xứng đáng được thoải mái thực sự. Tác giả Jenifer Louden[46] gọi những công cụ gây tê liệt cảm xúc là "cái bóng của sự thoải mái". Hay khi chúng ta lo lắng, mất kết nối, tổn thương, cô đơn và cảm thấy bất lực; việc say xỉn, ăn uống, làm việc hay xem ti vi liên tục hàng giờ có vẻ như rất thoải mái, nhưng trong thực tế, chúng chỉ là những cái bóng đổ dài lên cuộc sống của chúng ta.

[46] Jenifer Louden là người tiên phong trong phát triển cá nhân, người đã giúp phát động phong trào tự chăm sóc bản thân với cuốn sách đầu tiên The Woman's Comfort Book (tạm dịch: Phụ nữ là chính mình). Cô là tác giả của năm cuốn sách bổ sung về hạnh phúc và sống trọn vẹn, bao gồm The Life Organizer (tạm dịch: Nhà tổ chức cuộc sống), cuốn sách đã truyền cảm hứng cho hàng triệu phụ nữ và được dịch ra chín thứ tiếng.

Louden viết: "Cái bóng của sự thoải mái có thể thể hiện dưới bất kỳ hình thức nào,... Những gì bạn làm không thực sự quan trọng, chính lý do tại sao bạn làm những điều ấy mới tạo nên sự khác biệt. Bạn có thể ăn một miếng sô-cô-la như một miếng bánh Thánh ngọt ngào – một sự thoải mái thực sự – hoặc bạn có thể nhét toàn bộ thanh sô-cô-la ấy vào miệng mà không cần biết đến hương vị của nó khi cố gắng làm dịu bản thân – cái bóng của sự thoải mái. Bạn có thể tán ngẫu nửa giờ và được cộng đồng tiếp

thêm năng lượng, sẵn sàng quay lại làm việc, hoặc bạn có thể chat chít qua những tin nhắn như vậy để lảng tránh cuộc nói chuyện với vợ/chồng mình về việc tối hôm qua họ làm bạn tức giận đến như thế nào."

Những kết quả đúc rút ra từ dữ liệu về sự vô cảm chính xác như những gì Louden đã nhắc đến: "Những gì bạn làm không thực sự quan trọng, chính lý do tại sao bạn làm những điều ấy mới tạo nên sự khác biệt." Gợi ý ở đây là hãy suy nghĩ về những ý định đằng sau lựa chọn vô bổ của chúng ta, và nếu cảm thấy hữu ích, hãy thảo luận những vấn đề này với gia đình, bạn bè thân thiết, hoặc một chuyên gia có thể giúp đỡ.

Kiểm soát chặt chẽ chế độ ăn uống là kế hoạch cả đời đối với tôi, nhưng tôi vẫn đang thực hành các bước và giữ những tấm áp phích ở tầng hầm nhà thờ trong tâm trí mình. Một trong những hành vi tự chăm sóc quan trọng nhất của tôi là thói quen đi bộ hằng ngày. Một việc tôi làm để tránh hành vi làm tê liệt cảm xúc với ăn uống, đó là giữ một bức ảnh Polaroid[47] của đôi giày dùng để đi bộ hằng ngày trong phòng ăn. Tôi có đang thực sự đói không, hay đi bộ một chút sẽ mang lại cho tôi sự thoải mái đích thực hơn?

[47] Polaroid: loại ảnh được in ra từ máy ảnh chụp lấy ngay, hay còn được gọi là Instant Camera, có kích cỡ khoảng 5,8x8,7 cm với những khoảng viền trắng bao quanh khung hình.

Tôi cũng đã dành hơn một thập kỷ để thiết lập và duy trì các ranh giới phù hợp, đặc biệt là những ranh giới liên quan đến vai trò người chăm sóc gia đình. Tôi có thể không bao giờ nhận được chứng chỉ quản lý dự án Six Sigma, nhưng tôi đã giành được chiếc đai đen trong việc thiết lập những ranh giới. Có một câu chuyện vui thế này: Đã từng tồn tại một biệt danh bí mật mà một trong những đối tác đặt cho tôi, và tôi không hề biết về nó, đó là BB – không phải viết tắt tên của tôi "Brené Brown", mà là viết tắt của "Boundaries Brown" – Người phụ nữ của những ranh giới. Khi biết rằng bí mật bị bại lộ và tôi đã biết về biệt danh này, họ đã rất bối rối và muốn xin lỗi. Nhưng tôi trả lời: "Không cần phải xin lỗi đâu. Đây là lời khen chất lượng nhất trong cuộc đời tôi."

Trong công việc, chúng ta cần hỗ trợ để chiến đấu lành mạnh với sự tổn thương, tôn trọng những ranh giới và luyện tập tâm bất biến giữa dòng đời vạn biến. Khi nói về việc loại bỏ những thói quen nghiện ngập, những nhà tuyển dụng với các chương trình hỗ trợ nhân viên thành công đều báo cáo những cải thiện về tinh thần và năng suất, cũng như giảm sự vắng mặt, tai nạn, thời gian

chết, thất thu và trộm cắp. Nhà tuyển dụng có những chương trình dài hạn còn báo cáo về tình trạng sức khỏe được cải thiện đáng kể giữa các nhân viên và thành viên trong gia đình.

4. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Phổ biến sự phân chia sai lầm – hoặc trở thành nạn nhân, hoặc trở thành kẻ bắt nạt; hoặc chèn ép hoặc bị chèn ép

Người chiến thắng hay kẻ thua cuộc, sống hay chết, giết hoặc bị giết, mạnh hay yếu, lãnh đạo hay nhân viên, thành công hay thất bại, chèn ép hoặc bị chèn ép. Nghe có vẻ quen thuộc đúng không? Đây chính là triết lý của những người lựa chọn mô hình Nạn nhân hay người Kẻ bắt nạt. Trong thế giới nhị phân của những mặt đối lập này, bạn hoặc là một kẻ tệ hại thua cuộc – người luôn cầm phần lưỡi dao – hoặc là một kẻ bắt nạt nhất định không chịu trở thành nạn nhân. Bạn có thể làm bất cứ điều gì được yêu cầu – kiểm soát, thống trị, thể hiện quyền lực, triệt tiêu cảm xúc – để bảo đảm rằng mình không bao giờ bị tổn thương.

Loại quyền năng được-mất có tổng bằng 0 này có sức lan tỏa trong một số ngành nghề, nhưng nó cũng có thể được hình thành trong quá trình con người được nuôi dưỡng. Nếu đây là mô hình cơ bản đi cùng bạn trong suốt quá trình trưởng thành, bạn có thể sẽ tin vào một sự phân chia sai lầm và cực đoan: rằng nếu bạn không đi chèn ép kẻ khác, bạn sẽ không thể sống sót.

Khi phỏng vấn những người chọn hoạt động theo quan điểm Nạn nhân hoặc Kẻ bắt nạt này, tôi thường yêu cầu họ định nghĩa sự thành công. Mặc dù sự sống sót hoặc chiến thắng có thể mang nghĩa thành công trong một vài hoàn cảnh nhất định, nhưng khi bạn loại bỏ mối đe dọa thực sự, sự sống sót chẳng còn tồn tại. Tất cả chúng ta đều cần phải thuộc về một nơi nào đó, tất cả chúng ta đều cần tình yêu, và không thứ gì trong số này có thể đạt được mà không có tổn thương và sự hợp nhất.

Lãnh đạo táo bạo

Thực hành sự hợp nhất – trong cứng, ngoài mềm và một trái tim bản năng

Trái ngược với việc sống trong thế giới nhị phân là thực hành sự hợp nhất – hành động tập hợp tất cả những phần tạo nên chúng ta, như đã nói đến trước đó. Tất cả chúng ta đều cứng rắn và dịu dàng, sợ hãi và dũng cảm, khoan dung và gan dạ. Ví dụ mạnh mẽ nhất về sự hợp nhất – một hành vi thực hành mà tôi đã viết trong

cuốn Dấn thân vào hoang dã và cố gắng lấy nó làm phương châm sống của mình – là trong cứng, ngoài mềm và một trái tim bản năng. Đây là những gì giáo viên của tôi, Roshi Joan Halifax[48], nói về sự hợp nhất mạnh mẽ của trong cứng ngoài mềm:

[48] Roshi Joan Halifax: Tiến sĩ, giảng viên Phật học, nhà Nhân chủng học và là người tiên phong trong lĩnh vực chăm sóc người cao tuổi. Bà là người sáng lập, trụ trì và là giảng viên trưởng của Học viện Upaya và Trung tâm Thiền ở Santa Fe, Mexico.

"Tất cả những thứ thường được gọi là sức mạnh của chúng ta đều đến từ sự sợ hãi, không phải từ tình yêu; thay vì có một sức mạnh nền tảng vững chắc bên trong, nhiều người trong chúng ta muốn khoác lên mình chiếc khiên phòng vệ để che chắn bản ngã yếu ớt bên trong. Nói một cách ẩn dụ, nếu chúng ta làm săn chắc lưng, đồng thời phát triển một bộ xương cột sống linh hoạt nhưng mạnh mẽ, thì chúng ta có thể phải mạo hiểm đánh đổi với vẻ ngoài mềm mỏng và cởi mở,… Làm thế nào chúng ta có thể cho đi và chấp nhận sự quan tâm với lòng thương cảm trong cứng ngoài mềm; vượt qua nỗi sợ hãi để đạt được tâm an? Tôi tin rằng nó xuất hiện khi chúng ta thực sự thanh thản, nhìn thế giới một cách rõ ràng, thấu đáo – và để thế giới nhìn thấy chúng ta."

Đối với tôi, nền tảng bên trong vững chắc ấy được gây dựng bởi sự tự tin và những ranh giới. Vẻ ngoài mềm mỏng chính là sự tổn thương và tò mò. Biểu hiện của một trái tim bản năng là sống giữa những nghịch lý này mà không bị ảnh hưởng bởi những điều nhảm nhí. Nó thể hiện qua những tổn thương và lòng can đảm của chúng ta, và trên tất cả, nó vô cùng dữ dội nhưng cũng vô cùng nhân từ.

5. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Trở thành người biết tuốt và người luôn luôn đúng

Trở thành người biết tuốt và người luôn làm đúng cũng giống như tự trang bị cho mình một áo giáp hạng nặng. Nó là sự phòng thủ, sự giả bộ và tệ nhất, nó là một nhân tố nặng đô dẫn đến những điều nhảm nhí. Nó cũng rất phổ biến – hầu hết chúng ta đều có một vài mức độ biết tuốt bên trong mình. Chúng ta thường rập khuôn thái quá những người biết tuốt này với nhân vật khó chịu nhưng không kém phần đáng yêu – Cliff Clavin[49] từ chương trình truyền hình Cheers. Thật không may, nhu cầu cần phải biết mọi thứ khiến người biết tuốt và cả những người xung quanh họ khá khổ sở. Nó dẫn đến sự mất lòng tin, những quyết định không

đúng đắn, những cuộc chiến không cần thiết và những xung đột không hiệu quả.

[49] Cliff Clavin là một nhân vật tưởng tượng đến từ chương trình truyền hình Cheers. Trong đó, ông là một nhân viên bưu điện tự cho mình là biết tất cả mọi thứ.

Thay thế bộ áo giáp này bằng việc trở thành một người tò mò ham học hỏi nghe có vẻ dễ, thế nhưng đối với nhiều người, nhu cầu trở thành người biết tuốt bị điều khiển bởi nỗi xấu hổ và thậm chí là những chấn thương. Trở thành người biết tuốt có thể cứu con người ta trong một vài tình huống khó khăn, và thật dễ dàng để ta tin rằng trở thành người biết tuốt là điều duy nhất khiến chúng ta trở nên có giá trị trong các mối quan hệ và công việc.

Hiểu biết cũng có thể trở thành một vấn đề của văn hóa, khi chỉ vài người được đánh giá là người có tầm hiểu biết. Những người khác không thể lên tiếng vì họ "không đủ hiểu biết" hoặc "đây không phải là chỗ của họ". Một lãnh đạo chia sẻ rằng, anh ta đã làm việc với công ty mới được sáu tháng nhưng chưa một lần được đóng góp trong các cuộc họp. Anh được mời vào cuộc họp vì hơn 20 năm kinh nghiệm, thế nhưng lại được ngầm kỳ vọng là sẽ giữ im lặng bởi các quy tắc văn hóa bất thành văn chỉ coi trọng sự đóng góp của những nhà lãnh đạo có thâm niên.

Lãnh đạo táo bạo

Trở thành người luôn học hỏi và làm những điều đúng đắn

Có ba chiến lược, mà qua đó tôi đã thấy sự thay đổi thái độ từ biết tuốt đến luôn luôn học hỏi. Đầu tiên, đặt tên cho vấn đề. Đó sẽ là một cuộc hội thoại khó khăn, nhưng rõ ràng như vậy mới là tốt: Tôi muốn bạn dành thời gian để tìm hiểu cũng như học thêm về kỹ năng tò mò và tư duy phản biện. Bạn thường đưa ra những câu trả lời rất nhanh chóng, điều này có thể hữu ích, nhưng sẽ không thể hữu ích bằng việc đưa ra câu hỏi đúng, đó mới là cách mà một nhà lãnh đạo phát triển. Chúng ta có thể cùng nhau học và thực hành điều này. Những người biết tuốt thường có rất nhiều người nói xấu sau lưng, và điều này không tốt. Thứ hai, biến kỹ năng tò mò ham học hỏi trở thành một ưu tiên. Thứ ba, thừa nhận và tưởng thưởng những câu hỏi và sử dụng câu "Tôi không biết nhưng tôi muốn tìm hiểu" như những hành vi của các nhà lãnh đạo táo bạo. Sự thay đổi lớn ở đây nằm ở chỗ, thay vì trở thành "người luôn đúng" hãy trở thành "người học để làm đúng". Sau những phần nói về chiến đấu với sự tổn thương này, chúng ta sẽ

bắt đầu khai mở những kỹ năng và công cụ cho sự tò mò và ham học hỏi.

6. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Giấu mình đằng sau sự hoài nghi

Hoài nghi và mỉa mai là những người anh em họ ngồi trên hàng ghế đầu tiên của những chiếc ghế giá rẻ. Nhưng đừng đánh giá thấp chúng, chúng thường để lại một chuỗi những vết thương cảm xúc, sự tức giận, bối rối và phẫn nộ. Tôi đã chứng kiến chúng hủy hoại những mối quan hệ, nhóm làm việc và những nền văn hóa khi chúng được làm mẫu bởi những người ở cấp cao nhất và/hoặc không được kiểm soát. Giống như hầu hết các bình luận gây tổn thương và hung hăng một cách thụ động, sự hoài nghi và mỉa mai rất tệ trong đối thoại trực tiếp, và thậm chí tệ hơn thông qua thư điện tử hoặc văn bản. Và, trong một nhóm quốc tế, sự khác biệt về văn hóa và ngôn ngữ khiến chúng càng trở nên độc hại. Ý tôi là, từ châm biếm – sarcasm bắt nguồn từ sarkazein trong tiếng Hy Lạp, nghĩa là "to tear flesh" – "xé xác". Xé. Xác.

Trong một thế giới bị xáo trộn bởi sự thay đổi không ngừng và hỗn loạn, bị nhấn chìm trong những con thuyền sợ hãi và lo lắng với cảm giác thiếu thốn tràn lan, sự hoài nghi và châm biếm thật rẻ rúng và quá đỗi dễ dàng. Trên thực tế, chúng còn tệ hơn cả những tấm áo giáp – chúng ta sử dụng sự hoài nghi và châm biếm như một chiếc thẻ miễn-đóng-góp-nơi-công-sở.

Lãnh đạo táo bạo

Làm gương cho sự rõ ràng, tử tế và hy vọng

Thuốc giải cho sự châm biếm và hoài nghi gồm ba phần sau:

1. Luôn minh bạch và tử tế.

2. Thực hành sự can đảm để nói những gì bạn muốn và thành thật với những gì bạn nói. Sự hoài nghi và mỉa mai thường che giấu sự tức giận, sợ hãi, cảm giác không thỏa đáng và thậm chí là tuyệt vọng. Chúng là cách an toàn để khiến chúng ta an tâm khi thả những quả bóng bay thử nghiệm cảm xúc, và nếu nó không thành công, chúng ta sẽ biến nó thành một trò đùa, rằng nó khiến cho bạn cảm thấy mình thật ngu ngốc khi nghĩ rằng sự việc đã từng mang một ý nghĩa khác.

3. Nếu đằng sau sự hoài nghi và mỉa mai là sự tuyệt vọng, thì

thuốc giải chính là nuôi dưỡng niềm hy vọng. Theo nghiên cứu của C.R. Snyder[50], hy vọng không phải là cảm giác ấm áp và mơ hồ; ông thực ra đã định nghĩa nó là một quá trình cảm xúc nhận thức gồm ba phần. Đây là một quá trình mà hầu hết chúng ta, nếu may mắn, đã được dạy trong quá trình lớn lên, mặc dù nó có thể được học bất cứ lúc nào: Ba phần này là mục tiêu, con đường và sự trung gian. Chúng ta có thể xác định một mục tiêu thực tế (Tôi biết nơi tôi muốn đi), và sau đó chúng ta có thể tìm ra con đường để đến đó, ngay cả khi nó không phải đường thẳng, liên quan đến kế hoạch B nào đó và cả mớ rắc rối (Tôi biết tôi có thể đến đó vì tôi kiên trì và tôi sẽ tiếp tục cố gắng khi đối mặt với thất bại và thất vọng). Sự trung gian là niềm tin vào khả năng của chúng tôi sẽ tiếp tục đi theo con đường đó cho đến khi chạm đích (Tôi biết tôi có thể làm điều này).

[50] Charles Richard "Rick" Snyder (1944-2006): Nhà tâm lý học người Mỹ chuyên nghiên cứu tâm lý học tích cực. Ông là một giáo sư tâm lý học lâm sàng nổi tiếng của Đại học Kansas và là biên tập viên của Tạp chí Tâm lý học xã hội và lâm sàng.

Một lần nữa, trong khi một người hoài nghi có thể lập luận rằng kẻ bám lấy hy vọng là ngớ ngẩn, hoặc sốt sắng một cách lố bịch, loại áo giáp này của họ thường xuất phát từ nỗi đau. Thông thường, sự hoài nghi của con người có liên quan đến sự tuyệt vọng. Như nhà thần học Rob Bell[51] đã giải thích: "Tuyệt vọng là niềm tin rằng ngày mai sẽ chỉ giống như ngày hôm nay." Đó là câu nói mang tính tàn phá. Vấn đề với sự hoài nghi và mỉa mai là chúng thường mang tính hệ thống và đại chúng – thật dễ dàng để nhắm vào ai đó. Là những người lãnh đạo can đảm, chúng ta không được hưởng ứng hay cho phép điều này. Thay vào đó, hãy khen thưởng cho sự rõ ràng, tử tế và những cuộc đối thoại thực sự, cũng như dạy mọi người về niềm hy vọng.

[51] Robert Holmes "Rob" Bell Jr.: Tác giả, diễn giả người Mỹ và là một cựu mục sư. Ông là tác giả của cuốn sách được bán chạy theo New York Times - Love Wins (tạm dịch: Chiến thắng Tình yêu). Năm 2011, ông nằm trong Top 100 người có ảnh hưởng nhất trên thế giới.

7. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Sử dụng sự phê phán để tự vệ

Như Roosevelt đã nói: "Vinh quang không thuộc về kẻ phê phán, không thuộc về kẻ bới móc những vấp ngã của người khác và huênh hoang rằng lẽ ra họ đã có thể làm tốt như thế nào." Việc

thảo luận cởi mở, trung thực, nơi mọi người đều cảm thấy thoải mái khi đưa ra những đề xuất và đóng góp, sẽ kích thích sự sáng tạo. Nhưng sự cải tiến sẽ bị cản trở bởi những lời chỉ trích từ những ghế ngồi giá rẻ – nơi trú ngụ cho những kẻ không dám bước xuống đấu trường.

Có hai hình thức phê phán có thể khó nhận ra hơn một chút: sự hoài cổ và đội quân vô hình. Thỉnh thoảng, khi có một ý tưởng mới xuất hiện trên bàn họp, phản ứng đầu tiên ngay lập tức sẽ là: "Đó không phải cách chúng ta vẫn làm." hay "Chúng ta chưa làm vậy bao giờ cả." Người ta dùng quá khứ để chỉ trích những suy nghĩ khác nhau. Chúng ta cũng thường sử dụng đội quân vô hình: "Chúng tôi không muốn thay đổi tiến trình." hoặc "Chúng tôi không thích hướng đi bạn đang đề nghị cho dự án." Tôi rất ghét đội quân vô hình, và nếu bạn sử dụng nó với tôi, tôi sẽ tìm đến tận cùng để biết người gây dựng nên cái gọi là chúng tôi đó. Hơn một lần, Chaz đã phải ngăn tôi nói ra những điều như: "Cái gì cơ? Bạn có một con chuột trong túi à?" Dám lên tiếng và dám quan tâm là hành động dũng cảm. Còn vờ như chúng ta đang đại diện cho rất nhiều người trong khi sự thật không phải vậy là một hành vi đến từ hàng ghế rẻ tiền.

Sự chỉ trích thường xuất phát từ nỗi sợ hãi hoặc cảm giác không xứng đáng. Sự chỉ trích chuyển tâm điểm chú ý từ chúng ta sang một ai đó hoặc một sự vật nào đó khác. Bỗng nhiên chúng ta cảm thấy an toàn hơn. Và tốt hơn.

Lãnh đạo táo bạo

Cống hiến và dám chấp nhận rủi ro

Vào cuối ngày, cuối tuần hay cuối đời, tôi muốn được nói ra rằng mình đã cống hiến nhiều hơn là chỉ trích. Chỉ đơn giản vậy thôi. Nếu bạn thấy mình đang lãnh đạo một nhóm hoặc một nền văn hóa mà trong đó những lời chỉ trích đang quá nhiều, vượt xa sự đóng góp, hãy đưa ra quyết định một cách có ý thức và cương quyết để ngừng hành động đó lại ngay lập tức.

Trong thực tế, hãy biến cống hiến, đóng góp thành một kỹ năng chiến đấu. Trong công ty của chúng tôi, bạn không được phép chỉ trích mà không đưa ra quan điểm phản biện – nếu bạn không đồng thuận với thứ gì đó, bạn phải đưa ra một kế hoạch cụ thể về cách bạn xây dựng lại nó mạnh mẽ hơn và kiên cố hơn. Thực tế, ngay cả khi không có gì để chỉ trích, chúng tôi vẫn yêu cầu tất cả những người tham gia bất kỳ cuộc họp nào phải chuẩn bị sẵn

quan điểm để chia sẻ. Điều này tăng thêm sự đóng góp và đưa tất cả mọi người vào đấu trường, nơi mọi thứ đặt cọc có giá trị cao hơn. Quan điểm của bạn có thể thay đổi khi dữ liệu mới xuất hiện, nhưng bạn vẫn phải tham gia và có nguy cơ bị dính một chút bụi bẩn và máu trên mặt. Những người được đánh giá cao là những người dám dấn thân vào cuộc chiến và cống hiến, chỗ ngồi giá rẻ phải bị nguyền rủa.

8. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Lạm quyền

Trong một bài phát biểu vào năm 1968 dành cho những công nhân vệ sinh tiêu biểu ở Memphis, Mục sư Reverend Martin Luther King, Jr.[52] đã xác định quyền lực là khả năng đạt được mục đích và những thay đổi hiệu quả. Đây là định nghĩa chính xác và quan trọng nhất về quyền lực mà tôi từng biết. Định nghĩa này không làm cho bản chất của quyền lực trở nên tốt hay xấu, nó phù hợp với những gì tôi đã học được trong công việc của mình. Điều khiến cho quyền lực trở nên nguy hiểm là cách người ta sử dụng nó.

[52] Reverend Martin Luther King, Jr. (1929 – 1968) là Mục sư Baptist, nhà hoạt động nhân quyền người Mỹ gốc Phi, và là người đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ, cũng như lịch sử đương đại của phong trào chống bạo động.

Đời sống tổ chức vốn đã có sự phân chia cấp bậc với rất ít ngoại lệ. Những người ở trên đỉnh nắm giữ phần lớn quyền lực, nhờ sự gần gũi của họ với người nắm giữ quyền lực tối thượng (CEO, Người sáng lập, Chủ tịch hoặc Hội đồng quản trị) – bạn ở vị trí càng cao, bạn càng có khả năng tiếp cận với các cuộc họp có ý nghĩa trọng đại mà không phải ai cũng có thể tham gia, không gian riêng nơi các quyết định lớn nhất được thảo luận và đưa ra. Hệ thống phân cấp có thể hoạt động, trừ khi những người ở vị trí lãnh đạo lạm quyền đối với người khác – khi những quyết định của họ có lợi cho thiểu số và áp bức đa số.

Có lẽ, điều tệ hại nhất ở hành động lạm quyền là những người không có quyền lực thường lặp lại những hành vi tương tự khi tình thế xoay chuyển và họ được thăng cấp, sở hữu sức mạnh trong tay. Chúng ta thấy điều này trong những hành vi tiếm quyền và duy trì những chính sách thao túng quyền lực. Tại sao tôi phải quan tâm về những bà mẹ trẻ đang làm việc trong khi

chẳng ai quan tâm đến tôi? Từ lạm quyền đủ để khiến chúng ta cảm thấy ớn lạnh: Khi ai đó lạm quyền đối với chúng ta, bản năng của linh hồn con người là trỗi dậy, chống cự và nổi loạn. Như một cấu trúc có vẻ sai lệch; trong bối cảnh địa chính trị rộng lớn hơn, nó còn có thể đồng nghĩa với cái chết và chế độ chuyên quyền.

Lãnh đạo táo bạo

Sử dụng quyền lực tập thể, quyền lực để thay đổi và quyền lực đến từ bên trong mỗi cá nhân

Trong ấn phẩm Making Change Happen: Power (tạm dịch: Tạo ra sự thay đổi: Quyền lực), Just Associates – một mạng lưới liên ngành toàn cầu gồm các nhà hoạt động, nhà tổ chức, nhà giáo dục và học giả –định nghĩa ba biến thể của quyền lực trong bối cảnh công bằng và hoạt động xã hội. Chúng hữu ích như nhau trong các tổ chức, vì chúng chỉ ra những lộ trình trong đó các thành viên trong nhóm có thể duy trì sự hiện diện của họ cũng như nhận ra nguồn sức mạnh đến từ chính mình, theo cách nâng cao lợi ích tối đa. Trong nền văn hóa hiện nay, chúng ta thường nói về việc "trao quyền" cho mọi người, nhưng đó là một khái niệm mơ hồ và rất khó định nghĩa. Ý nghĩa thực sự của điều đó là gì? Tôi nghĩ ba yếu tố này làm rõ thứ chúng ta đang cần.

Quyền lực tập thể "là việc tìm kiếm điểm chung giữa các lợi ích khác nhau để xây dựng sức mạnh tập thể. Dựa trên sự hỗ trợ lẫn nhau, đoàn kết, hợp tác cũng như công nhận và tôn trọng sự khác biệt, quyền lực tập thể đến từ những tài năng phong phú của nhiều cá nhân, kiến thức và tài nguyên để tạo ra một tác động to lớn hơn."

Quyền lực để thay đổi là việc chuyển quyền lực và cung cấp cho mọi thành viên trong tổ chức, thừa nhận tiềm năng độc đáo của họ. Điều này "dựa trên niềm tin rằng mỗi cá nhân đều có sức mạnh để tạo nên sự khác biệt, thứ có thể được nhân lên nhiều lần bởi những kỹ năng mới, kiến thức mới, nhận thức mới và sự tự tin mới."

Quyền lực từ bên trong được xác định bởi khả năng nhận ra sự khác biệt và tôn trọng người khác, dựa trên nền tảng vững chắc của giá trị và kiến thức của bản thân. Khi vận hành một tổ chức có quyền lực từ bên trong mỗi cá nhân, chúng ta cảm thấy thoải mái với những giả định đầy thách thức và niềm tin già cỗi, chống lại hiện trạng và tự hỏi liệu có cách nào khác để đạt được lợi ích chung cao nhất.

9. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Chạy theo nhu cầu thể hiện giá trị bản thân

Khi mọi người không hiểu được điểm mạnh của bản thân cũng như cách mình có thể mang lại giá trị cho tổ chức, hoặc thậm chí chỉ vì một nỗ lực duy nhất, họ trở nên hối hả chạy theo. Đây không phải là loại "hối hả chạy theo" tốt, mà là loại sẽ gây khó khăn cho tất cả những người xung quanh, bởi những người như vậy sẽ động chạm tất cả mọi nơi, kể cả nơi không phải điểm mạnh của họ hoặc không cần thiết sự có mặt của họ, tất cả chỉ để chứng minh rằng họ xứng đáng có được một vị trí ở đây.

Khi không hiểu đúng giá trị bản thân, chúng ta thường phóng đại tầm quan trọng của mình, và chúng ta, dù ý thức hay vô thức, tìm kiếm sự chú ý và xác nhận tầm quan trọng. Chúng ta đặt nhiều giá trị vào việc trở thành người luôn đúng hơn là người học để làm đúng. Điều này tạo ra sự điên cuồng hối hả thay vì hợp tác điềm tĩnh.

Lãnh đạo táo bạo

Ý thức được giá trị bản thân

Các nhà lãnh đạo táo bạo sẽ ngồi xuống với các thành viên trong nhóm và có những cuộc trò chuyện thật sự về những đóng góp độc đáo mà họ đã thực hiện, để mọi người đều biết điểm mạnh của bản thân. Cũng nên nhớ rằng, đôi khi chúng ta bỏ qua những điểm mạnh của chính bản thân mình, vì chúng ta coi đó là điều hiển nhiên và quên rằng chúng đặc biệt. Tôi là một người biết cách kể chuyện, đây chính là nguồn gốc của tất cả những bài học này – đôi khi tôi quên rằng mình được trang bị một phương thức độc đáo để làm điều này, bởi vì nó thật sự dễ dàng với tôi. Hãy sắp xếp những thành viên trong nhóm gần "lưu vực dòng chảy" của họ – thông thường là những nơi họ có thể đóng góp một cách đặc biệt và tối đa cho một giá trị nào đó. Như Ken Blanchard, tác giả của cuốn sách hướng dẫn lãnh đạo bán chạy nhất năm 1982, The One Minute Manager (Vị Giám đốc một phút), đã giải thích: "Hãy để mọi người làm việc đúng với khả năng của họ." Điều này mạnh mẽ hơn rất nhiều so với việc làm hàng tá việc không đúng và không phù hợp.

Hiểu rõ về giá trị bản thân và các thành viên trong nhóm sẽ khơi dậy một cuộc cách mạng trong toàn công ty và mở ra những con đường mới chưa hề tồn tại trước đó – thay vì cuộc đua mười

người, chúng ta bắt đầu phát triển một cuộc tiếp sức phối hợp, trong đó các thành viên phát triển những điểm mạnh của mình thay vì ganh đua với nhau để chạy cả một đoạn đường dài đơn độc. Một khi tất cả mọi người hiểu được giá trị của họ, chúng ta ngừng chạy theo việc thể hiện giá trị bản thân và dựa vào những món quà trời ban cho chính bản thân mình.

10. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Lãnh đạo dựa trên sự phục tùng và kiểm soát

Lưu ý: Sự phục tùng mà chúng ta nói ở đây không liên quan đến những tuân thủ pháp luật, an toàn hoặc tuân thủ quyền riêng tư hay tuân thủ nội quy tổ chức (ví dụ: đối tác kiểm tra, đeo dụng cụ bảo hộ, đặt mã báo động trên lối thoát hay thông báo nghỉ phép trước hai tuần).

Áo giáp của sự phục tùng và kiểm soát thường là nỗi sợ hãi và quyền lực. Khi đứng ở đây, chúng ta thường tham gia vào hai hành vi trang bị vũ khí:

Chúng ta gia giảm công việc xuống thành các nhiệm vụ và việc cần làm, sau đó dành thời gian để đảm bảo rằng mọi người đang làm chính xác những gì chúng ta muốn, theo cách chúng ta muốn – và cảnh báo liên tục khi họ làm sai ý chúng ta. Áo giáp của sự phục tùng và kiểm soát khiến chúng ta loại bỏ công việc ra khỏi sắc thái, bối cảnh và mục đích rộng lớn hơn của nó, sau đó biến chúng thành nhiệm vụ phải hoàn thành, tất cả điều này diễn ra trong khi chúng ta sử dụng nỗi sợ hãi "bị bắt gặp" như một loại động lực. Điều này không chỉ không hiệu quả, mà còn dập tắt sự sáng tạo, chia sẻ ý tưởng và là nền tảng của sự tổn thương. Nó cũng khiến cho mọi người khốn khổ, nghi ngờ khả năng của họ và thậm chí là rời đi trong tuyệt vọng. Càng ít người hiểu được giá trị họ đóng góp cho một mục đích lớn lao thông qua những nhiệm vụ khó khăn thì càng ít người muốn tham gia. Điều này trở thành một lời tự tiên tri về thất bại và sự thất vọng.

Khi vận hành công việc bằng sự phục tùng và kiểm soát, chúng ta cũng có xu hướng chiếm giữ quyền lực, thẩm quyền và đẩy mọi trách nhiệm xuống phía dưới. Điều này dẫn đến hàng loạt các vấn đề nghiêm trọng khác cho mọi người. Họ bị yêu cầu làm một cái gì đó nhưng lại không được thẩm quyền để hoàn thành. Họ không được cho cơ hội để thành công, vậy nên họ thất bại. Điều này chỉ củng cố thêm vòng lặp của quyền lực và sự oán giận: Biết vậy tôi đã tự tay làm việc đó rồi. Tôi sẽ chịu trách nhiệm cho việc này, bạn

chỉ cần thực hiện những nhiệm vụ nhỏ mà bạn có thể xử lý được, so với Hãy đào sâu hơn vào vấn đề, làm thế nào chúng ta có thể cùng nhau giúp bạn thành công. Tôi biết tôi có nhiệm vụ của mình.

Lãnh đạo táo bạo

Bồi dưỡng sự cam kết và cùng chia sẻ mục tiêu

Những nhà lãnh đạo táo bạo, ngay cả trong các ngành có định hướng tuân thủ quy tắc và có cấu trúc cao – như ngân hàng, y tế và công nghiệp thực phẩm – thường kiến tạo và cùng nhau chia sẻ những bối cảnh và các mảng màu sắc phong phú.

Họ dành thời gian để giải thích về vấn đề "tại sao" đằng sau mỗi chiến lược, cũng như làm thế nào những nhiệm vụ đang được phân bổ liên kết với những ưu tiên và thực tế đang diễn ra. Thay vì chỉ bàn giao những mệnh lệnh rời rạc, họ tự chịu trách nhiệm về việc tạo thêm kết cấu và ý nghĩa cho công việc, đồng thời gắn kết những nhiệm vụ nhỏ vào một mục đích to lớn hơn.

Chúng tôi đã từng sử dụng mô hình Apple DRI, chỉ định ai là người chịu trách nhiệm trực tiếp cho một nhiệm vụ cụ thể và ghi lại điều đó trong biên bản cuộc họp. Nhưng những gì chúng tôi học được là, mặc dù thành viên trong nhóm sẵn sàng nhận phần công việc của mình và chịu trách nhiệm thực thi, nhưng họ vẫn chưa được cấp quyền để thành công. Chúng tôi hiện đang chuyển sang cách tiếp cận TASC: The Accountability and Success Checklist, tức Danh sách Kiểm tra Trách nhiệm và Thành công:

T – Ai là người nhận nhiệm vụ này?

A – Họ có thẩm quyền để chịu trách nhiệm không?

S – Chúng ta có đồng ý rằng họ được thiết lập đầy đủ để thành công (thời gian, tài nguyên và sự minh bạch) không?

C – Chúng ta có một danh sách kiểm tra những gì cần làm để hoàn thành nhiệm vụ không?

Chúng tôi cũng đã mượn kỹ thuật Scrum có tên "Hoàn thành công việc như thế nào?" khi đưa ra nhiệm vụ, trách nhiệm và chuyển giao chúng. Đó là một bước cải tiến lớn, nhưng chúng tôi vẫn cần phải điều chỉnh vì nó chưa đáp ứng được nhu cầu gắn kết sự chuyển giao vào mục đích của chúng tôi.

Ví dụ, có một lần tôi rời khỏi thành phố với hai đồng nghiệp là Murdoch và Barrett để chuẩn bị cho một buổi hội thảo về lãnh đạo táo bạo. Tôi yêu cầu họ thu thập một kịch bản nhập vai từ tất cả người tham gia khóa đào tạo hai ngày của chúng tôi trong khi tôi sẽ gặp mặt các CEO. Tôi muốn sử dụng những kịch bản này vào ngày hôm sau. Tối hôm đó, họ nhét một tệp gồm toàn những kịch bản viết tay dưới cửa phòng khách sạn của tôi. Tôi thức dậy vào sáng hôm sau và thực sự hoảng loạn. Bây giờ tôi sẽ phải sắp xếp lại và đánh máy toàn bộ. Tôi đã rất thất vọng với Murdoch và Barrett, trong khi họ không hề biết lý do tại sao.

Một lần sau đó, tôi yêu cầu điều tương tự, nhưng Murdoch đã phản hồi: "Tất nhiên rồi. Cô muốn nó hoàn thành như thế nào?"

Tôi nói: "Vui lòng đánh máy rõ ràng, anh và Barrett nên chọn ba trường hợp cụ thể và có ý nghĩa nhưng cũng đủ tổng quát để áp dụng cho nhóm. Sẽ thật hữu ích nếu công việc hoàn thành trước tám giờ tối, để tôi có thể xem lại chúng sau đó."

Một bước tiến lớn. Nhưng chờ đã…

Kịch bản tương tự, nhưng thực tế là Murdoch, thay vì hỏi: "Tất nhiên rồi. Cô muốn nó hoàn thành như thế nào?" đã nói: "Tất nhiên rồi. Chúng ta hãy cùng phác họa kết quả trước."

Thay vì chỉ thị theo phong cách West Wing[53] vừa đi vừa nói, chúng tôi tìm Barrett và nói chuyện trong năm phút. Tôi nói: "Đây là kế hoạch của tôi. Tôi muốn thu thập các kịch bản từ những người tham gia ngày hôm nay để chúng ta có những kịch bản nhập vai mới vào ngày mai. Tôi không muốn sử dụng lại những gì chúng ta đã thu thập và dùng ngày hôm nay. Họ đã rất chật vật với những cuộc trò chuyện căng thẳng, kịch bản càng cụ thể đối với các vấn đề và nền văn hóa của họ, thì việc nhập vai sẽ càng hữu ích. Tôi dự định sẽ nhờ các bạn thu thập và sắp xếp chúng tối nay, tìm kiếm những thứ cụ thể nhưng có sức cuốn hút với số đông. Tôi muốn các bạn chọn ra ba trường hợp, đánh máy chúng rõ ràng và tạo các bản sao. Thay vì làm việc theo cặp, tôi muốn sắp đặt những nhóm làm việc gồm có ba người tham gia và một người quan sát, hỗ trợ. Vì vậy, nếu chúng ta có ba lần nhập vai cho mỗi nhóm, họ có thể lần lượt thực hành."

[53] West Wing: Loạt phim truyền hình về chính trị của Mỹ, trong đó có một cảnh với thời gian khá dài các nhân vật vừa đi vừa nói chuyện công việc không ngừng.

Murdoch và Barrett nghĩ về những gì tôi nói trong một phút, rồi Barrett trả lời: "Có một vấn đề ở đây, đó là những người tham gia ngày hôm nay đều từ bộ phận Vận hành. Trong khi ngày mai sẽ là bộ phận Marketing. Điều này có ảnh hưởng đến tính tương đối của việc nhập vai không?"

Tôi: "Chết tiệt. Điều cô vừa nói đã thay đổi hoàn toàn thứ mà tôi đang nghĩ. Cảm ơn cô!"

Hãy phác họa kết quả. Đối với chúng tôi, điều này rõ ràng hữu ích hơn nhiều so với câu: "Cô muốn nó hoàn thành như thế nào?" bởi nó làm nổi bật được những kỳ vọng đang được ẩn giấu và những ý định chưa được nói ra. Nó cũng mang lại cho những người đang chịu trách nhiệm những bối cảnh và các mảng màu sắc. Nó thúc đẩy sự tò mò, học hỏi và hợp tác, kiểm tra thực tế và cuối cùng là thành công.

Một kịch bản khác:

BEN: Này, Brené! Vui lòng mang cho tôi tất cả các hóa đơn trước bốn giờ.

BRENÉ: OK.

Hai giờ sau:

BRENÉ: Của anh đây!

BEN: Đây là gì?

BRENÉ: Những hóa đơn anh cần.

BEN: Tôi cần những hóa đơn từ năm 2005, và theo thứ thự thời gian. Thế này thì không thể kịp cho cuộc họp với Giám đốc Tài chính được.

BRENÉ: Làm sao tôi có thể biết được anh cần gì?

BEN và BRENÉ ĐỀU VÔ CÙNG BỰC BỘI.

Sử dụng phương pháp phác họa kết quả và TASC:

BEN: Này, Brené! Vui lòng mang cho tôi tất cả các hóa đơn trước bốn giờ.

BRENÉ: OK. Hãy phác họa cho tôi kết quả anh muốn.

BEN: Thu thập tất cả các hóa đơn từ năm 2005, và sắp xếp theo thứ tự thời gian.

BRENÉ: Đó là toàn bộ những thứ mà anh cần sao?

BEN: Đúng vậy. Tôi cần theo dõi những chi phí đã phát sinh cho hai cuốn sách.

BRENÉ: Đợi đã. Tôi không hiểu. Chúng ta không theo dõi những chi phí bằng hóa đơn trước năm 2007. Anh sẽ cần những hóa đơn riêng biệt khác.

BEN: Cô có thể thu thập cả những hóa đơn riêng biệt ấy không?

BRENÉ: Tôi làm được, nhưng không thể xong trước bốn giờ. Anh cần cụ thể là thứ gì cho cuộc họp? Phác họa chúng lên cho tôi xem được chứ.

BEN: Tôi cố gắng chứng minh quan điểm rằng sự thay đổi trong cách chúng ta định dạng các hóa đơn thực sự làm thay đổi cách phân loại chi phí.

BRENÉ: Tôi không nghĩ rằng anh cần thu thập mọi thứ đâu. Có cách tốt hơn đấy. Tôi có thể hoàn thành và đưa chúng vào trong biểu đồ trước bốn giờ.

BEN: Cảm ơn cô rất nhiều. Được vậy thì tuyệt quá. Cô có cần tôi hỗ trợ gì để làm xong thứ này không? Bất cứ thứ gì mà cô nghĩ có thể cản trở quá trình cô làm?

BRENÉ: Tôi cần phải xóa các dữ liệu trong ổ đĩa trong vòng hai giờ tới.

BEN: Tôi sẽ làm việc này trong khi cô xử lý việc kia giúp tôi.

BRENÉ: Có ngay.

BEN: Tôi thực sự đánh giá cao điều này.

TASC: The Accountability and Success Checklist – Danh sách Kiểm tra Trách nhiệm và Thành công

Task – Nhiệm vụ: Brené nhận nhiệm vụ này.

Accountability – Trách nhiệm: Ben đã trao cho Brené thẩm quyền cần thiết để thực hiện trách nhiệm.

Success – Thành công: Cuộc đối thoại kết thúc với sự chắc chắn rằng nhiệm vụ của Brené đã được thiết lập, tạo điều kiện để thành công (cho các yếu tố về thời gian, tài nguyên, sự rõ ràng).

Checklist – Danh sách kiểm tra: Đã kiểm tra!

Chúng ta mong muốn mọi người cùng nhau chia sẻ cam kết của mình cho mục tiêu và nhiệm vụ được giao, chứ không phải phục tùng chỉ vì sự sợ hãi, bởi điều đó thật mệt mỏi và không bền vững. Người lãnh đạo làm việc dựa trên sự phục tùng sẽ liên tục cảm thấy thất vọng và bực bội, các nhóm của họ cũng cảm thấy bị soi xét. Lãnh đạo dựa trên sự phục tùng cũng giết chết lòng tin, và, trớ trêu thay, nó có thể làm gia tăng xu hướng kiểm tra những gì có thể lảng tránh và thoát khỏi trong quá trình làm việc của nhân viên cấp dưới.

Chúng ta mong muốn mọi người tự giám sát chính mình và thể hiện những kết quả vượt kỳ vọng. Sử dụng phương pháp Phác họa kết quả và tiếp cận qua TASC giúp tăng cường sự cam kết và đóng góp, mang lại cho các thành viên trong nhóm không gian và sự tin tưởng để thoải mái thể hiện, học hỏi, đồng thời cho phép tìm thấy niềm vui và sự sáng tạo ngay cả trong các nhiệm vụ nhỏ.

11. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Vũ khí hóa nỗi sợ hãi và sự mơ hồ

Trong những thời điểm mơ hồ, thông thường các nhà lãnh đạo sẽ tận dụng nỗi sợ hãi và sau đó vũ khí hóa nó thành lợi thế của họ. Thật không may, đây vẫn luôn là một công thức dễ dàng được sử dụng suốt chiều dài lịch sử – trong chính trị, tôn giáo và kinh tế – nếu bạn có thể khiến mọi người sợ hãi và cho họ một kẻ thù để nhấn mạnh thêm nỗi sợ hãi ấy, bạn có thể khiến mọi người làm bất cứ điều gì. Đây là vở kịch dành cho những người lãnh đạo độc tài, ở đây, và ở trên toàn thế giới.

Trong ngắn hạn, người lãnh đạo có thể dễ dàng khuấy động sự thiếu thốn và thuận miệng hứa hẹn sẽ mang lại sự chắc chắn hơn bằng những câu trả lời đơn giản và một kẻ thù chung để đổ lỗi. Nhưng khi đối mặt với những vấn đề phức tạp, sự chắn chắn đó hoàn toàn không thể thực hiện được. Những người lãnh đạo táo bạo và có đạo đức đều chống lại sự lãnh đạo kém cỏi như trên.

Lãnh đạo táo bạo

Thừa nhận, đặt tên và bình thường hóa nỗi sợ hãi và sự mơ hồ tập thể

Giữa sự mơ hồ và nỗi sợ hãi, người lãnh đạo có trách nhiệm phải giữ các thành viên trong sự khó chịu – để nhận biết sự hỗn loạn chứ không phải thổi bùng nó lên, để chia sẻ thông tin chứ không thổi phồng hoặc bịa đặt về nó. Những nhà lãnh đạo táo bạo thừa nhận, đặt tên và bình thường hóa sự bất hòa và khác biệt mà không làm gia tăng sự chia rẽ hay hưởng lợi từ nó.

Khi chúng ta quản lý trong giai đoạn thiếu thốn hoặc mơ hồ sâu sắc, điều bắt buộc phải làm là chủ động đón nhận sự mơ hồ, không chắc chắn ấy. Chúng ta cần nói với đội của mình rằng chúng ta sẽ chia sẻ nhiều nhất có thể, khi chúng ta có thể. Chúng ta cần phải sẵn sàng để kiểm tra tính xác thực của những câu chuyện mà các thành viên trong nhóm có thể bịa đặt ra, bởi trong

tình trạng thiếu thốn, chúng ta vẽ ra những kịch bản tệ hại nhất. Chúng ta cần phải mở ra không gian để sẵn sàng chiến đấu với sự tổn thương.

Quá trình đặt tên, bình thường hóa nỗi sợ hãi và sự mơ hồ chứa đựng sự giải phóng và sức mạnh đáng kể. Chúng ta phải tìm thấy sự can đảm để nhìn lại những người đang nhìn chúng ta lãnh đạo và nói rằng: "Điều này thật khó khăn và không thể có câu trả lời đơn giản. Có nỗi đau và nỗi sợ hãi, những thứ thật dễ dàng trút xuống những người khác – nhưng điều đó thật không công bằng và nằm ngoài sự chính trực của chúng ta. Chúng ta sẽ bước qua điều này theo cách khiến chúng ta cảm thấy tự hào. Sẽ rất khó, nhưng chúng ta sẽ làm điều đó cùng nhau."

12. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Tưởng thưởng cho sự kiệt sức như một biểu tượng trạng thái và gắn năng suất với giá trị bản thân.

Tôi đã viết về chiếc áo giáp này trong cuốn sách năm 2010 của mình, Món quà của sự không hoàn hảo, vào giai đoạn khủng hoảng văn hóa xung quanh sự bận rộn và vấn đề thiếu ngủ. Bây giờ, mọi thứ có thể đã tốt hơn – con người đã có nhận thức đáng kể về vấn đề ngủ không đủ giấc có thể gây ra bệnh tiểu đường, bệnh tim mạch, chứng trầm cảm và thậm chí là tai nạn chết người – nhưng chúng ta vẫn phải chật vật bởi xã hội vẫn còn nhiều người gắn giáa trị bản thân với giá trị chung.

Khi sự xứng đáng trở thành một hình thái của năng suất làm việc, chúng ta sẽ mất khả năng kiểm soát: Suy nghĩ về việc làm một việc gì đó mà không có giá trị cho tổ chức sẽ gây ra căng thẳng và lo lắng. Nó dường như hoàn toàn trái ngược với những gì chúng ta tin tưởng về những mong muốn trong cuộc sống – chúng ta thuyết phục bản thân rằng thời gian thư giãn – như khi chúng ta chơi đùa với lũ trẻ, dành thời gian với vợ/chồng mình, nghỉ ngơi, sửa sang vật dụng trong nhà, hoặc chạy bộ – là một sự lãng phí quãng thời gian quý báu ngắn ngủi. Tại sao lại ngủ trong khi bạn có thể làm việc? Chẳng phải những chiếc bàn máy chạy bộ[54] đã thay thế cho buổi chạy ngày Chủ nhật luôn rồi sao? (Tôi thực sự không hề có ý phản đối bàn máy chạy bộ, vì tất cả chúng ta đều ngồi quá nhiều.)

[54] Nguyên gốc "Treadmill desks": một sự kết hợp giữa máy chạy bộ và bàn làm việc, để giải quyết nhu cầu vận động khi vô cùng bận rộn với công việc.

Lãnh đạo táo bạo

Làm gương và ủng hộ sự nghỉ ngơi, giải trí và phục hồi

Công trình của Tiến sĩ Stuart Brown, nhà Tâm thần học, nhà nghiên cứu lâm sàng và người sáng lập Viện Nghiên cứu Quốc gia về Trò chơi[55], lập luận rằng việc thiếu thời gian thư giãn, nghỉ ngơi này có ảnh hưởng xấu đến kết quả công việc của chúng ta ở văn phòng. Khi gắng gượng tìm kiếm niềm vui của cuộc sống trong sự tuyệt vọng, chúng ta đã bỏ lỡ bản ghi nhớ: Nếu chúng ta muốn sống một cuộc đời ý nghĩa và có cống hiến, chúng ta cần chú ý việc nuôi dưỡng giấc ngủ và thời gian vui chơi. Chúng ta đừng coi sự kiệt sức, bận rộn và năng suất như những biểu tượng trạng thái và thước đo giá trị bản thân. Chúng ta không phải gây ấn tượng cho ai cả.

[55] Một viện nghiên cứu vận hành bởi Tiến sĩ Stuart Brown và cộng sự, đưa ra các chương trình và nghiên cứu về vai trò của việc chơi đùa, thư giãn đối với đời sống.

Hơn nữa, dựa trên nghiên cứu của Brown, vui chơi giúp định hình bộ não của chúng ta, thúc đẩy sự đồng cảm, giúp chúng ta điều hướng các nhóm xã hội phức tạp và là cốt lõi của sự sáng tạo và đổi mới. Dưới một số hình thức, nó giúp bộ não quá nóng của chúng ta hạ nhiệt. Để mang điều này vào văn hóa công sở, các nhà lãnh đạo cần làm gương bằng cách thiết lập các ranh giới phù hợp, chẳng hạn tắt thư điện tử vào thời điểm hợp lý, tập trung nhiều hơn vào bản thân và gia đình. Đừng tôn vinh những người làm việc suốt cuối tuần, những người khoe rằng họ chỉ ôm chặt vào máy tính trong kỳ nghỉ Giáng sinh. Rốt cuộc, đó đều là những hành vi không bền vững và có những tác dụng phụ nguy hiểm, bao gồm kiệt sức, trầm cảm và lo lắng – nó cũng tạo ra một văn hóa cạnh tranh của những người nghiện công việc, thứ gây khó chịu cho tất cả mọi người.

Như Stuart Brown đã nói: "Ngược lại với vui chơi không phải là công việc – ngược lại với vui chơi là trầm cảm."

13. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Chấp nhận sự phân biệt đối xử, kìm hãm thông tin, và một nền văn hóa "nắn mình cho phù hợp với số đông"

Trong cuốn sách năm 2017 của mình, Dấn thân vào hoang dã, tôi chia sẻ một định nghĩa của sự thuộc về đích thực:

Sự thuộc về đích thực là một thực hành tâm lý về sự tin tưởng và sự thuộc về bản thân sâu sắc đến mức bạn có thể chia sẻ con người chân thực nhất của mình với thế giới, và tìm thấy sự thiêng liêng dưới cả hai hình thức, trở thành một phần của điều gì đó hoặc một mình đối diện với bản năng hoang dã. Sự thuộc về đích thực không yêu cầu bạn phải thay đổi con người mình, ngược lại, nó yêu cầu bạn phải là chính mình.

Rào cản lớn nhất của sự thuộc về đích thực là hành động uốn nắn hoặc thay đổi bản thân để được chấp nhận. Khi tạo ra một nền văn hóa dung túng sự uốn nắn và tìm kiếm sự chấp thuận tại nơi làm việc, chúng ta không chỉ kìm hãm tính cá nhân, mà còn kìm hãm cả cảm giác của mọi người về sự thuộc về đích thực. Người ta thường rất muốn trở thành một phần của cái gì đó, và họ muốn trải nghiệm kết nối sâu sắc với những người khác, nhưng họ không muốn hy sinh bản thân, sự tự do hoặc sức mạnh của họ để làm điều đó.

Lãnh đạo táo bạo

Vun đắp một nền văn hóa cho cảm giác thuộc về, sự bao hàm và những quan điểm phong phú.

Chỉ khi những quan điểm phong phú được bao hàm trọn vẹn, được tôn trọng và có giá trị, chúng ta mới bắt đầu có được một bức tranh đầy đủ về thế giới: chúng ta phục vụ ai, họ cần thứ gì, và làm thế nào để gặp gỡ mọi người ở nơi mà họ đang thuộc về. Những nhà lãnh đạo táo bạo đấu tranh cho sự bao hàm trọn vẹn tất cả mọi người, tất cả ý kiến và quan điểm, bởi vì điều đó giúp tất cả chúng ta hoàn thiện hơn và mạnh mẽ hơn. Điều này đồng nghĩa với can đảm để nhìn nhận đặc quyền của chính bản thân mình, cũng như cởi mở để học hỏi về những thành kiến và điểm mù của chúng ta.

Chúng ta cũng phải theo dõi tính thiên vị – thứ phát triển từ việc chia bè kéo phái và khác biệt đối xử giữa người cùng nhóm/khác nhóm. Tôi thường tham gia với các nhóm nhân viên và khoảng một nửa thời gian trong số đó tôi nghe thấy những người ở độ tuổi 30, 40, 50 và thậm chí 60 vẫn nói về "những đứa trẻ hay ho nơi công sở" hay "bàn ăn (của những người) nổi tiếng trong căng tin". Đôi khi, thước đo dùng để đánh giá những người thuộc "nhóm đó" là thành tích hoặc thâm niên, và đôi khi, nó là sự giống nhau.

Những nhà lãnh đạo táo bạo làm việc để đảm bảo mọi người có thể là chính họ và cảm nhận được sự thuộc về. Các chiến lược lãnh

đạo được đề cập trước đây thúc đẩy cảm giác thuộc về này dựa trên việc công nhận thành tích, xác nhận đóng góp, phát triển một hệ thống bao gồm quyền lực tập thể, quyền lực để thay đổi và quyền lực từ bên trong; cũng như ý thức về giá trị của bạn.

14. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Sưu tập những ngôi sao vàng

Mong muốn được công nhận thành tích là một nhu cầu hoàn toàn tự nhiên. Trong giai đoạn đầu của sự nghiệp, khi chúng ta mới chỉ có những đóng góp mang tính cá nhân, sưu tập những ngôi sao vàng là điều tốt, đặc biệt nếu nó được thúc đẩy bởi sự phấn đấu lành mạnh thay vì chủ nghĩa hoàn hảo. Trên thực tế, điều này có thể đóng vai trò quan trọng trong việc tìm ra nơi chúng ta đóng góp được nhiều giá trị nhất, khi chúng ta vẫn còn trong giai đoạn tìm kiếm điểm mạnh của mình (xem phần Chạy theo những giá trị bên trên). Nhưng một khi chúng ta đã chuyển sang vai trò quản lý hoặc lãnh đạo, giành huy chương và dự trữ ruy băng không còn là mục tiêu, thậm chí nó có thể làm giảm tác dụng đối với sự lãnh đạo hiệu quả.

Lãnh đạo táo bạo

Cho đi những ngôi sao vàng

Nghe có vẻ trái ngược, nhưng, thứ khiến chúng ta được thăng tiến trong giai đoạn đầu sự nghiệp, điều khiến chúng ta trở thành một phần không thể thiếu đối với tổ chức, lại có thể cản trở các kỹ năng lãnh đạo tốt. Tưởng thưởng cho người khác thay vì tìm cách để được khen thưởng là con đường duy nhất để tiếp tục phát triển trong một tổ chức và thể hiện trọn vẹn tính chất của sự lãnh đạo táo bạo.

Dưới vai trò của lãnh đạo táo bạo, đã đến lúc chắp cánh cho tập thể của chúng ta và giúp họ tỏa sáng. Đây là một trong những rào cản khó khăn nhất để tiến bộ, đặc biệt đối với những người đã từng chạy theo giá trị, hoặc cảm thấy lạc lõng khi những lĩnh vực mà chúng ta vẫn có nhiều đóng góp giá trị trước đó được giao lại cho những người đến sau. Vì lý do này, sự lãnh đạo cần trở thành một trong những ưu tiên rõ ràng cho bất kỳ ai trên cương vị làm việc với các cấp dưới trực tiếp – sự lãnh đạo không thể chỉ là một giả định được đính kèm hoặc tranh thủ thực hiện trong thời gian rảnh rỗi.

Bill Gentry nói về sự cần thiết của việc "lật ngược kịch bản" khi

chúng ta nhận thấy mình đang trong một vai trò mới, người lãnh đạo. Cuốn sách của ông, Be the Boss Everyone Wants to Work For: A Guide for New Leaders (tạm dịch: Hãy trở thành một người sếp mà bất cứ ai cũng muốn làm việc cùng: Hướng dẫn cho lãnh đạo mới), rất thông minh, giúp xây dựng kỹ năng thực tế cho những người không muốn từ bỏ việc sưu tập ngôi sao vàng của mình.

15. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Đi đường vòng và lảng tránh

Khi tôi học lớp ba, gia đình chúng tôi sống ở New Orleans, có một lần bố mẹ đưa tôi và anh trai đi câu cá trong một đầm lầy. Khi chúng tôi đến đó, người trông coi khu vực cho biết: "Nếu một con cá sấu đến gần, hãy chạy theo hình zigzag ngoằn ngoèo – vì chúng rất nhanh nhưng không biết cách đổi hướng." Cuối cùng thì chúng tôi chỉ ở đó đúng năm phút, trước khi một con cá sấu cắn gẫy đầu cần câu của mẹ tôi. Chúa thương xót, con cá sấu ấy đã không cố đuổi theo chúng tôi; nếu nó đuổi theo, tôi đảm bảo với tất cả các bạn rằng cả nhà tôi sẽ chạy ngoằn ngoèo trong điên cuồng để trở lại chiếc xe.

Đường vòng là một phép ẩn dụ cho năng lượng mà chúng ta dành để cố gắng tránh những viên đạn của sự tổn thương – cho dù nó là những xung đột, khó chịu, đối đầu, hay mới chỉ là nỗi xấu hổ, sự đau khổ hoặc chỉ trích tiềm tàng.

Tôi có xu hướng đi đường vòng như vậy trong những giai đoạn bị tổn thương – ví dụ như khi cần thực hiện một cuộc gọi khó khăn, tôi sẽ viết một kịch bản, sau đó thuyết phục bản thân rằng sáng hôm sau chắc chắn là thời gian tốt hơn để gọi điện, rồi tôi sẽ soạn thảo một lá thư điện tử vì điều đó rõ ràng hiệu quả hơn so với một cuộc gọi. Tôi chạy tới chạy lui cho đến khi tự mình xóa sạch mọi phương án. Và cuối cùng thì tôi vẫn phải thực hiện cuộc gọi đó.

Lãnh đạo táo bạo

Nói thẳng làm thật

Tất cả chúng ta đều biết rằng mình có thể tiết kiệm rất nhiều thời gian và năng lực tinh thần chỉ bằng cách quay đầu lại và đối mặt với bất cứ điều gì đang xảy ra. Ưu điểm khác của việc bước chân vào sự khó chịu? Việc đối diện thẳng thắn để đánh giá tình hình thực sự ít đáng sợ và ít khủng khiếp hơn rất nhiều so với việc nhìn lại qua vai khi đang run rẩy chạy.

Trong những khoảnh khắc đó, chúng ta cần dừng lại và hít thở – mang lại sự minh mẫn và nhận thức về những gì chúng ta đang cố gắng lảng tránh – sau đó hiểu một cách rõ ràng về những gì chúng ta cần phải làm khi tiếp cận sự tổn thương.

Khi nhận ra mình đang chạy đường vòng, trốn tránh, giả vờ, chần chừ, hợp lý hóa, đổ lỗi, nói dối – chúng ta cần phải nhắc nhở bản thân rằng việc mình đang tiêu tốn rất nhiều năng lượng và thậm chí nằm ngoài những giá trị của chúng ta. Một lúc nào đó, chúng ta vẫn sẽ phải quay đầu lại, hướng đến sự tổn thương và thực hiện cuộc gọi ấy.

Vài năm trước, tôi có cuộc diễn thuyết tại một sự kiện lãnh đạo toàn cầu cho tập đoàn Costo[56]. Lúc ấy tôi ngồi ở hàng ghế đầu, theo dõi Craig Jelinek, CEO của họ, nhận câu hỏi từ các lãnh đạo của Costo. Các câu hỏi đều rất gai góc, và 90% thời gian, những câu trả lời của Craig cũng tương đương hoặc thậm chí gai góc hơn. Trước đó, tôi đã thấy rất nhiều CEO với những câu hỏi chưa được hồi đáp, và khi những câu hỏi có vẻ khó nhằn, hầu hết những người lãnh đạo sẽ chạy đường vòng giống như có một con cá sấu đang truy đuổi họ ráo riết. Bạn sẽ nghe thấy rất nhiều câu trả lời có cũng như không:

[56] *Costo: một trong những nhà bán lẻ hàng đầu tại Mỹ, được thành lập từ năm 1983.*

"Một câu hỏi rất hay. Tôi sẽ suy nghĩ về nó."

"Wow. Một ý tưởng rất thú vị. Ai đó làm ơn ghi lại, sau đó chúng ta có thể cùng nhau khám phá."

"Thật ra đó là một cách để diễn đạt câu hỏi…"

Thế nhưng, trong buổi sáng lạnh lẽo ở Seattle ngày hôm đó, không có một đường zigzag nào cả, chỉ có sự thẳng thắn:

"Đúng vậy. Chúng tôi đã đưa ra quyết định đó và sau đây là lý do tại sao…"

"Không. Chúng ta sẽ không đi theo hướng này và sau đây là cách chúng tôi đã đưa ra quyết định như vậy…"

Tôi bắt đầu nghĩ, Chết tiệt. Mình phải lên diễn thuyết ngay sau màn hỏi đáp gay gắt này sao, và rồi những người này sẽ xù lông nhím của họ lên.

Khi Craig kết thúc phần của mình, khán giả đứng lên, vỗ tay và cổ vũ. Tôi đã bị sốc. Quay sang người phụ nữ ngồi bên cạnh, tôi nói: "Phần vừa rồi thật sự gai góc. Anh ấy đã không cho mọi người câu trả lời mà họ mong muốn. Vậy tại sao mọi người vẫn cổ vũ anh ấy?"

Cô ấy cười và nói: "Tại Costo, chúng tôi vỗ tay cho sự thật."

Chúng ta yêu sự thật bởi sự thật ngày càng hiếm hoi. Hãy để tôi tiết lộ một sự thật ở đây: Trong trường hợp bạn đang cảm thấy hoang mang, bạn nên biết rằng con người có thể dễ dàng vượt qua cá sấu, loài chỉ đạt tốc độ tối đa khoảng 16km/h và gần như không có sự nhẫn nại. Thế nhưng, chúng có răng. Rất nhiều răng.

16. Lãnh đạo có trang bị vũ khí

Lãnh đạo từ nỗi đau

Tôi đã học được rằng: "Bạn không bao giờ có thể nhận đủ những thứ mà bạn không cần." Đây là điều không hề dễ dàng, đặc biệt khi nói đến những thủ tục tố tụng của BBC, snack khoai tây và phô mai, và sự phê duyệt. Một trong những mô hình mà tôi quan sát được khi làm việc với những người lãnh đạo đó là, nhiều người lãnh đạo từ nỗi đau và sự hẹp hòi, họ sử dụng quyền lực để cố gắng lấp đầy khoảng trống trong giá trị bản thân. Nhưng chúng ta không thể lấp đầy khoảng trống đó bằng sự lạm quyền, bởi đó không phải là những gì chúng ta cần.

Nói một cách đơn giản, chúng ta đổ hết mọi việc lên đầu người khác và không bao giờ nhận đủ những thứ mà chúng ta theo đuổi, bởi vì chúng ta không thực sự giải quyết được vấn đề. Tóm lại, thật công bằng khi nói rằng chúng ta đều làm việc hết mình với mọi người suốt cả một ngày dài. Nhưng khi bạn sử dụng quyền lực lãnh đạo độc đoán, nó cũng đồng thời trở nên nguy hiểm.

Hành vi "Lãnh đạo từ nỗi đau" cũng bao gồm việc không nhìn ra giá trị của vợ/chồng hay con cái mình, vậy nên chúng ta nỗ lực để trở thành người "quan trọng" trong công việc, bằng cách chiếm lấy sự tín nhiệm cho những ý tưởng không phải của mình, luôn ở trong chế độ so sánh, và "biết tuốt" thay vì học hỏi. Sự thao túng dựa trên nỗi đau phổ biến nhất mà tôi quan sát được bắt nguồn từ những vấn đề trong gia đình của chúng ta. Vấn đề đó có thể là tìm kiếm sự chấp thuận và chấp nhận từ đồng nghiệp, bởi chúng ta chưa bao giờ nhận được những điều tương tự từ bố mẹ. Tương tự, nếu những thất bại và thất vọng trong cách nuôi dạy con của các

bậc phụ huynh định hình tính cách của con trẻ, những đứa trẻ ấy có xu hướng dành cả sự nghiệp để cố gắng xóa bỏ nỗi đau đó. Điều này thường ẩn dưới lớp vỏ của sự khao khát công danh vô độ, của sự cạnh tranh kém hiệu quả và đôi khi là tuyệt đối không thể chấp nhận rủi ro.

Xác định nguồn gốc của nỗi đau đang thao túng cách chúng ta lãnh đạo và thể hiện với người khác là vô cùng quan trọng, bởi khắc phục từ bản chất của vấn đề là phương án duy nhất mang lại hiệu quả thực sự. Phản chiếu nỗi đau lên người khác, nơi nó không thuộc về, dẫn đến sự xói mòn lòng tin nghiêm trọng. Quá trình tìm kiếm khó khăn và lâu dài cho những gì chúng ta cần sẽ không bao giờ kết thúc và để lại cơn thức tỉnh của sự mất kết nối.

Lãnh đạo táo bạo

Lãnh đạo từ trái tim

Ở Phần 2, chúng ta đã biết "Người lãnh đạo, hoặc phải đầu tư một lượng thời gian hợp lý để chú tâm đến nỗi sợ hãi và những cảm nhận, hoặc sẽ lãng phí một lượng thời gian vô ích để cố gắng quản lý những hành vi không hiệu quả và làm giảm năng suất." Đúng vậy, hỡi các lãnh đạo, hãy tự chữa lành cho bản thân mình!

Chúng ta cũng phải đầu tư thời gian để tâm đến nỗi sợ hãi, những cảm nhận và hoàn cảnh lịch sử, nếu không chúng ta sẽ phải quản lý những hành vi không hiệu quả của chính mình. Là những nhà lãnh đạo táo bạo, chúng ta phải tò mò về những điểm mù của chính mình và làm cách nào để đưa những vấn đề đó vào tầm ngắm. Chúng ta cũng cần phải cam kết giúp đỡ những người mà chúng ta đang phục vụ, giúp họ tìm thấy điểm mù một cách an toàn và được hỗ trợ khi cần thiết.

Giống như tất cả chúng ta, hầu hết những nhà lãnh đạo táo bạo, dám thay đổi mà tôi từng làm việc cùng đều vượt qua những trải nghiệm đau thương – từ bệnh tật thời thơ ấu và hoàn cảnh gia đình đau đớn đến bạo lực và chấn thương tâm lý. Nhiều người vẫn đang ở giữa những cuộc đấu tranh sâu sắc như hôn nhân thất bại, con cái trong trại cai nghiện, hay những khủng hoảng về sức khỏe. Sự khác biệt giữa lãnh đạo từ nỗi đau và lãnh đạo từ trái tim không nằm ở những gì bạn đã từng trải qua hay đang trải qua, mà nằm ở những gì bạn làm với nỗi đau và sự tổn thương đó.

Một trong những ví dụ mạnh mẽ nhất của việc lãnh đạo từ trái tim mà tôi đã từng chứng kiến, là phản ứng của Tarana Burke đối

với vụ bắt giữ Harvey Weinstein[57]. Tarana là Giám đốc cấp cao của Girls for Gender Equity[58] – Tổ chức Đấu tranh Bình đẳng giới cho phụ nữ, đồng thời là người sáng lập phong trào Me Too – một phong trào hoạt động với mục đích chấm dứt bạo lực tình dục. Trong một cuộc phỏng vấn với Trevor Noah, Tarana nói: "Đây không phải là một khoảnh khắc để tôn vinh sự sụp đổ của quyền lực đen tối." Cô giải thích rằng, thay vào đó nên hướng sự tập trung đến việc chữa lành vết thương cho những người còn sống sót và nhận ra họ đã can đảm như thế nào.

[57] Harvey Weinstein: Người được mệnh danh là "Ông trùm Hollywood" với nhiều cống hiến cho sự nghiệp điện ảnh. Năm 2017, Harvey Weinstein bị phanh phui bởi những bê bối liên quan đến tình dục trong suốt 30 năm, sự việc này được xem là một trong những scandal gây chấn động nhất năm 2017.

[58] Một tổ chức phi lợi nhuận có trụ sở tại Brooklyn, hoạt động với mục đích củng cố các hoạt động địa phương bằng cách tạo cơ hội cho phụ nữ và trẻ em gái tự quyết định cuộc sống của họ. (BTV)

Trong một thế giới đầy giận dữ và căm ghét, Tarana, người sống sót sau những vụ tấn công tình dục, đã cống hiến sự nghiệp của mình để giúp đỡ những người sống sót khác, cô chia sẻ: "Điều này không mang lại cho tôi những niềm vui mang tính cá nhân, thực sự không phải như vậy." Cô giải thích: "Đây không phải hành động hạ bệ những gã đàn ông mạnh mẽ, cũng không phải một phong trào của phụ nữ – đó lại là một quan niệm sai lầm khác. Hành động này dành cho những người đã dũng cảm tồn tại."

Một lần nữa, một lời nhắn trước khi chúng ta sẽ cùng nhau học hỏi để vươn lên, khi chúng ta đều mang theo những câu chuyện khó khăn của riêng mình, nắm bắt nó và dũng cảm chiến đấu với nó, chúng ta có thể tạo ra một cái kết mới – một cái kết bao gồm cách chúng ta sử dụng những gì vừa cùng chúng ta tồn tại để trở nên từ bi hơn và đồng cảm hơn. Khi phủ nhận những câu chuyện khó khăn ấy, chúng ta sẽ bị chúng sở hữu. Chúng thao túng chúng ta, điều khiển hành vi, cảm xúc, suy nghĩ và cách chúng ta lãnh đạo. Sự lãnh đạo táo bạo đến từ trái tim, chứ không phải nỗi đau.

Hạ vũ khí – Tháo bỏ tấm áo giáp

Bài phát biểu của Roosevelt không đề cập đến áo giáp hay vũ khí – không có tấm khiên nào lấp lánh giữa ánh trời chiều, không đao, kiếm hay súng trường. Có vẻ như người không mặc áo giáp trong

đấu trường đang chiến đấu với trí thông minh, sự dũng cảm và đôi tay trần. Roosevelt đang nói về sự vật lộn, giữa người với người.

Đó là nơi mà sự khen ngợi được dành cho: những con người "với khuôn mặt thấm đẫm bụi bặm, mồ hôi và cả máu; người không ngừng dũng cảm chiến đấu; người dù làm sai nhưng không ngần ngại thử thêm một lần nữa rồi thêm một lần nữa,... người khi ở đỉnh cao chiến thắng biết rằng cuối cùng sẽ là sự hân hoan của những thành tựu to lớn, và cũng là người, mà khi thất bại nặng nề nhất, hiểu rằng ít nhất mình đã dám liều lĩnh một cách vĩ đại." Sự khen ngợi dành cho những con người trên đấu trường – và đấu trường vĩ đại nhất trong một thế giới tràn ngập nỗi sợ hãi, chỉ trích và hoài nghi là sự tổn thương.

Chừng nào còn nghiên cứu về sự tổn thương (thứ tôi bắt đầu từ năm 1998 với vai trò nghiên cứu luận án), tôi sẽ còn nghĩ rằng ví dụ điển hình nhất về sự tổn thương, đó là nói "Tôi yêu bạn" trước. Đó là lúc bạn cởi bỏ tấm áo giáp! Chỉ nghĩ về khoảnh khắc ấy đã đủ khiến tôi căng thẳng đến ngừng thở. Giống như rất nhiều người, tôi đã từng mạo hiểm và trải nghiệm một cảm giác không thể diễn tả khi nghe câu phản hồi "Ôi Chúa ơi! Anh cũng yêu em!" Và cũng từng kết thúc lãng xẹt với: "Hmm, cảm ơn em! Nhưng anh nghĩ chúng ta không dành cho nhau."

CON NGƯỜI, CON NGƯỜI, CON NGƯỜI

Trong những khoảnh khắc ấy, thật khó để nhớ rằng những người có trái tim tan vỡ chính là những người dũng cảm nhất, bởi họ đã vượt qua cái tôi của mình và mang trái tim thoát khỏi ngục tù để nó có thể yêu. Đúng vậy, có nỗi đau. Có cả bụi bặm, mồ hôi và máu. Điều này thật khó khăn. Và khi chúng ta không hiểu được sự sẵn sàng để mạo hiểm hay thất bại chính là can đảm, hoặc chúng ta không có kỹ năng để chiến đấu và hồi phục; thật dễ dàng để với lấy tấm áo giáp và vũ khí trong khoảnh khắc chỉ còn lại sự tổn thương.

Như những công việc trên khắp thế giới đã dạy chúng ta, nỗi sợ bị tổn thương và tất cả những thứ xảy ra khi tháo bỏ tấm áo giáp – nỗi sợ bị đánh giá hoặc hiểu lầm, phạm sai lầm, hoặc nếm trải sự xấu hổ – là nỗi sợ mang tính toàn cầu. Những nhà lãnh đạo được phỏng vấn cho cuốn sách này là đại diện cho các tổ chức trên toàn cầu, từ hãng phim, công ty công nghệ, công ty kế toán cho đến các tổ chức quân sự, trường học và các tổ chức xây dựng cộng đồng. Làm thế nào mà nỗi sợ hãi khi cởi bỏ tấm áo giáp lại trở nên phổ

biến đến vậy? Con người, con người, con người ở khắp mọi nơi vẫn chỉ là con người, con người, con người.

Vài năm trước, chúng tôi đã tổ chức một khóa đào tạo ở London với những người tham gia đến từ hơn 40 quốc gia khác nhau. Khi chúng tôi đi sâu vào các chủ đề về sự tổn thương và xấu hổ, một trong những người tham gia đã đứng lên và nói: "Những trải nghiệm vừa được chia sẻ của chúng ta về những cảm xúc này thật quá sốc. Đây có lẽ là thứ chúng ta có nhiều điểm chung nhất."

Những thông điệp văn hóa và các kỳ vọng rằng cảm giác tổn thương và thậm chí xấu hổ có thể khác nhau, nhưng bản thân những trải nghiệm, cũng như khả năng của chúng trong việc thay đổi việc chúng ta là ai và cách chúng ta thể thiện là phổ quát. Một sự thật phổ biến mạnh mẽ đã đứng trước thử thách của nghiên cứu toàn cầu: Nếu xấu hổ và đổ lỗi là phong cách quản lý của chúng ta, hoặc nếu nó là một chuẩn mực văn hóa phổ biến, chúng ta không thể yêu cầu mọi người trở nên tổn thương hay dũng cảm. Sự xấu hổ chỉ có thể tăng đến một mức độ nhất định trước khi mọi người quyết định mặc áo giáp lên và đôi khi buông xuôi mọi cố gắng để giữ an toàn.

Một nghiên cứu khác về khả năng ứng dụng phổ quát của những phát hiện lãnh đạo táo bạo đến từ những người quản lý các nhóm phân phối toàn cầu mà chúng tôi đã phỏng vấn. Họ nói về tầm quan trọng của việc liên tục có những cuộc đối thoại khó khăn và dễ bị tổn thương, về những thông điệp văn hóa khác nhau và những kỳ vọng ăn mòn niềm tin, cũng như sự an toàn tâm lý trong một nhóm khi chúng không được xác định và thảo luận rõ ràng.

Một người tham gia của chúng tôi – một nhà vô địch về sự lãnh đạo táo bạo trong công ty của cô ấy – là người dẫn đầu một nhóm các nhà phân tích có kỹ năng cao ở khắp nơi trên thế giới, những người đa dạng không chỉ về văn hóa mà còn về độ tuổi và bản sắc giới tính.

Cô ấy nói: "Một trong những phần quan trọng nhất và thách thức nhất trong công việc của tôi là tìm ra những điều cản trở việc giao tiếp và hiệu suất làm việc của nhóm. Năm ngoái, tôi nhận thấy một bộ phận nhỏ của nhóm chúng tôi ở Hồng Kông không tham gia các cuộc họp hội nghị qua video. Họ đều là những người có đóng góp lớn, vì vậy tôi không thể hiểu được tại sao họ lại làm thế. Tôi cố gắng liên lạc riêng với họ và nói: "Chúng tôi cần nghe ý kiến của các bạn trong cuộc họp này. Không tham gia thì không thể

làm được việc. Tôi có thể làm gì để hỗ trợ các bạn tham gia?"

Cô ấy nói với tôi rằng có một khoảng im lặng dài, trước khi một người đàn ông lên tiếng: "Chúng tôi đã rất nhiều lần yêu cầu nhận được chương trình nghị sự trù bị trước các cuộc họp. Nhưng chúng tôi chỉ nhận được nó trước cuộc họp mười phút, chúng tôi cảm thấy không được tôn trọng. Nếu cô thực sự coi trọng sự đóng góp của chúng tôi, cô sẽ cho chúng tôi thời gian xem xét và chuẩn bị."

Cô giải thích với tôi rằng kiểu trò chuyện thẳng thắn này đã trở thành một chuẩn mực. "Đây hầu hết đều là những cuộc nói chuyện về chuẩn mực và sự khác biệt văn hóa. Không ai muốn nói về những vấn đề này bởi họ cảm thấy lúng túng và không thoải mái. Nhưng tôi biết nó cực kỳ quan trọng, và đó là công việc của tôi với tư cách là một lãnh đạo, vượt qua sự khó chịu. Việc đó chẳng bao giờ dễ dàng, nhưng chúng tôi luôn luôn biết ơn và mạnh mẽ hơn khi hoàn thành chúng."

Sự đồng cảm không kết nối với trải nghiệm

Sự đồng cảm kết nối với những cảm xúc làm nền tảng cho trải nghiệm

04. Xấu hổ và sự đồng cảm

ĐÀO SÂU VÀO SỰ XẤU HỔ

Nếu bạn muốn nhìn thấy cái tôi của mình ở chế độ DEFCON 1[59], chỉ cần lại gần nỗi xấu hổ. Điều khiến cho việc nắm giữ sự tổn thương trở nên đáng sợ chính là dỡ bỏ tấm áo giáp, phơi bày trái tim mình và mở lòng đón lấy nỗi xấu hổ. Cái tôi của chúng ta sẵn sàng giữ chặt bộ áo giáp bao bọc lấy trái tim, bất kể phải trả giá thế nào, miễn là chúng ta có thể lảng tránh được cảm giác kém cỏi hoặc không xứng đáng với tình yêu và sự thuộc về. Thứ mà bản ngã của chúng ta không hiểu được là việc kìm hãm sự phát triển của cảm xúc và chối bỏ sự tổn thương không hề bảo vệ chúng ta khỏi sự xấu hổ, chông chênh và cô lập, ngược lại, nó còn làm trầm trọng thêm những điều ấy. Hãy cùng nhìn vào cách mà nỗi xấu hổ hoạt động và tại sao nó không thể tồn tại với phương thuốc lành mạnh của sự đồng cảm.

[59] Viết tắt của Defence Readiness Condition: Tình trạng báo động sẵn sàng phòng thủ – là một tình trạng báo động được Quân đội Hoa Kỳ sử dụng.

Nỗi xấu hổ, thường được các nhà nghiên cứu gọi là "bậc thầy của mọi cảm xúc", là một loại cảm xúc có tên là không bao giờ đủ tốt. Nó rình rập chúng ta theo thời gian hoặc cuốn trôi chúng ta chỉ trong tích tắc – dù thế nào đi nữa, sức mạnh của nó là vô song trong vương quốc cảm xúc; nó khiến chúng ta cảm thấy bản thân không xứng đáng với sự kết nối, sự thuộc về hay thậm chí tình yêu. Nếu chúng ta dấn thân vào sự tổn thương, chống lại sự thôi thúc phải mặc áo giáp phòng bị, và điều đó dẫn đến cảm giác bị đổ lỗi, bị bỏ rơi, bị phớt lờ hoặc bị đẩy ra xa; thì nỗi xấu hổ có thể giáng một đòn đau đớn vào ý thức về giá trị bản thân, thứ mà chỉ riêng nỗi sợ nó thôi đã đủ để khiến chúng ta tránh xa khỏi cuộc chiến đấu với tổn thương.

Tôi đã viết rất nhiều về sự xấu hổ trong tất cả các cuốn sách của mình, vì vậy, tôi đã tập hợp những phần quan trọng từ những cuốn sách đó để cung cấp cho các bạn những điều tôi đúc kết được ở đây. Trước khi chúng ta cùng phân tích sự xấu hổ, hãy để tôi dẫn bạn qua một ví dụ.

Vào tháng 7 năm 2017, một tháng sau khi gửi bản thảo cuối cùng của cuốn Dấn thân vào hoang dã cho nhà xuất bản, tôi đã bắt đầu chiến dịch quảng bá cho cuốn sách được ba tuần. Một tuần sau khi tour giới thiệu về Vươn lên từ thất bại kết thúc, tôi đã thề với chính mình rằng sẽ không bao giờ bắt tay vào một chiến dịch giới thiệu sách khác mà chưa thực sự sẵn sàng về thể chất và tinh thần. Cuốn sách mới này được dự định sẽ phát hành vào ngày 12 tháng 9 cùng năm.

Tôi yêu việc du ngoạn trên những con đường và dành thời gian với cộng đồng tuyệt vời và tận tâm của mình. Họ thực sự là một trong những món quà bất ngờ trong cuộc đời tôi. Nhưng nếu tôi chưa sẵn sàng về thể chất và tinh thần, thì những chiếc máy bay, khách sạn và sự nhớ nhà có thể đè bẹp tôi. Dịch vụ phòng đêm trở thành người bạn tốt nhất của tôi, kỹ năng ứng biến của tôi bị kiệt sức, và, nếu không cẩn thận, lo lắng và cô đơn có thể len lỏi và bắt đầu ăn sâu bén rễ vào trong tôi.

Điều tồi tệ nhất của việc này là khi tôi không ở trong trạng thái chiến đấu, tôi sẽ ngã quỵ khi về đến nhà. Tôi không thể ra khỏi giường trong vòng hai đến ba ngày, những đứa con sẽ đến phòng và ghé thăm như thể tôi đang ở trong bệnh viện.

Lúc đầu, tôi nghĩ rằng các vấn đề bắt nguồn từ tính cách hướng nội của mình. Tôi là một người hướng nội đúng nghĩa. Tôi cần một khoảng thời gian được ở một mình đáng kể để có thể vận

hành tất cả các chức năng. Thế nhưng, chúng tôi đã bắt đầu thử nghiệm những chiến lược di chuyển dài ngày mới, và điều đó khiến tôi nhận ra vấn đề còn hơn thế nữa. Tôi chưa bao giờ ở một nơi nào tốt đẹp mà không rèn luyện và chú ý đến đời sống tinh thần của mình. Khi tôi cam kết thực hiện những bài tập này, nó như có phép thuật vậy. Thật ra, ngoài phép thuật còn có kỷ luật và một đống những việc khó khăn khác. Nhưng nó thật sự vô cùng vững chắc.

Ba tuần chạy bộ, tập luyện, phá đảo kế hoạch Keto[60], thực hành những lời cầu nguyện, mua sắm những bộ trang phục dễ thương để mặc trong chuyến hành trình mới, và vạch ra những ranh giới cao cấp cho chiến dịch sắp tới, tất cả có vẻ khá tốt. Vào ngày 10 tháng 7, tôi lái xe 20 phút từ nhà đến Wire Road Studios ở Houston Heights để thu âm bản audiobook cho cuốn Dấn thân vào hoang dã. Tôi rất thích phòng thu này và thu âm mọi cuốn sách của tôi tại đây. Tôi nhớ mình đã nhảy nhót trước phòng lễ tân buổi sáng hôm đó và lướt qua bức ảnh Beyoncé yêu thích treo ở trên tường. Tâm trạng của tôi khi đó rất tốt, tràn đầy năng lượng. Tôi chỉ muốn đập tay ăn mừng với Beyoncé trong bức ảnh. Những cô gái Houston đến đây!

[60] Viết tắt của Ketogenic: chế độ ăn giàu chất béo, đủ protein, ít carbohydrate, trong y học được sử dụng để điều trị chứng động kinh khó chữa ở trẻ em. Chế độ ăn này buộc cơ thể đốt cháy chất béo thay vì carbonhydrate.

Chúng tôi ghi âm được mười phút thì giọng nói của kỹ thuật viên âm thanh vang lên qua tai nghe. "Tôi nghe thấy tiếng khuyên tai của chị. Chị có thể tháo chúng ra được không?"

Tôi nói: "Chắc chắn rồi! Xin lỗi về điều này." Tôi vội vã rời khỏi phòng âm thanh và tiến về phía chiếc ghế dài trong hội trường, nơi tôi để ví. Vì đi quá nhanh và cứ mải nhìn xuống chiếc hộp đựng khuyên tai, tôi bị vấp và đập trán vào bức tường kính dày hơn 15 cm.

Tôi không nhớ nhiều lắm những gì xảy ra sau đó, chỉ biết khi tỉnh dậy tôi đã thấy mình trên sàn. Và tôi đã rất đau. Tôi đã bất tỉnh trong một phút, và khi quay lại, tôi hoàn toàn bối rối. Tôi khóc và mọi người xúm lại để giúp tôi, nhưng tôi đã từ chối.

Karen, nhà sản xuất audiobook của tôi, khăng khăng muốn đưa tôi về nhà hoặc đến phòng khám kiểm tra, nhưng tôi chỉ muốn quay lại tiếp tục đọc sách. Chúng tôi đang trong giai đoạn rất khẩn

trương. Tôi đọc được thêm khoảng 30 phút nữa cho đến khi lại bắt đầu khóc. Tôi nhìn Karen và nói: "Tôi không thể. Tôi không biết có thứ gì sai nữa."

Cô ấy muốn đưa tôi về nhà, nhưng tôi cam đoan với cô ấy là mình ổn. Tôi lái xe đến văn phòng nhưng không có một chút ký ức nào về chuyến xe ấy. Khi tôi bước vào, mọi người đều hốt hoảng trước cục sưng to bằng quả bóng bàn trên trán tôi.

Một lần nữa, tôi cam đoan với mọi người rằng tôi vẫn ổn. Tôi nhảy vào một cuộc họp trực tuyến với cả nhóm. Tôi đã ngồi cạnh Barrett và Suzanne trong văn phòng. Murdoch và Chaz đang kết nối từ New York. Rõ ràng, chỉ vài phút sau cuộc gọi, tôi nói: "Tôi không hiểu chuyện gì đang xảy ra. Thật sự không hiểu."

Murdoch trả lời: "Brené, chị có chắc là chị ổn không?"

Họ nói với tôi rằng tâm trạng của tôi đã thay đổi và tôi khựng lại: "Cứ để tôi một mình. Tôi chỉ mệt thôi."

Rồi tôi nôn thốc nôn tháo vào thùng rác bên dưới bàn làm việc của Suzanne, sau đó lau vội những gì còn vương dưới cằm, khoanh tay lại và ngủ gục luôn trên bàn.

Khi thức dậy, tôi đã thấy mình ở nhà. Cả đội đã gọi cho chồng tôi, và anh ấy rời văn phòng để trở về nhà. Anh ấy hỏi tôi vài câu hỏi và họ nói rằng tôi đã quá tham công tiếc việc, sau đó suy sụp và bật khóc. Dù có cố gắng thế nào, tôi cũng không thể sắp xếp được suy nghĩ hay trí nhớ của mình. Steve nói tôi hãy nhìn vào anh, nhưng tôi nhớ là việc ấy nặng nề đến nỗi làm đầu tôi rất đau. Tôi chỉ có thể liếc qua chồng, không dám đối diện. Chị tôi lúc ấy đang đứng khuất ở một góc, sợ hãi và cố nén những giọt nước mắt.

Tôi được chẩn đoán bị chấn động nặng. Nhưng, dù câu chữ ấy nghe thật quen thuộc, tôi nhanh chóng nhận ra rằng mình không hiểu những từ ấy có nghĩa gì.

Một ngày sau pha chấn thương của tôi, cả đội đã bắt tay vào cuộc xử lý công việc. Họ bắt đầu hủy những lịch diễn thuyết sắp tới và thay đổi lịch của tôi. Tôi đã rất bực bội và liên tục nói: "Một tuần nữa tôi sẽ ổn, đây đều là những sự kiện lớn với hợp đồng đã ký được hơn một năm rồi. Không có lý do gì để hủy bỏ cả."

Murdoch đã rất dứt khoát: "Chị không có quyền trong chuyện này."

Tôi sẽ không ngừng lại. Tôi không thể. Tôi đã bị nuốt chửng bởi sự xấu hổ và nỗi sợ hãi.

Các nhà nghiên cứu Tamara Ferguson, Heidi Eyre và Michael Ashbaker, đã phát hiện ra rằng "đặc tính không mong muốn" là một trong những yếu tố chính gây ra sự xấu hổ. Họ giải thích rằng, đặc tính không mong muốn là những đặc điểm làm suy yếu tầm nhìn về chính bản thân lý tưởng của chúng ta.

Sự ốm đau, không đáng tin cậy và không thể nương tựa là những đặc tính vô cùng không mong muốn đối với tôi. Là một người Mỹ gốc Đức thế hệ thứ năm, tôi trưởng thành với niềm tin rằng bệnh tật là một điểm yếu. Với người khác nó rất đơn giản và chỉ là những vấn đề không thể tránh được của con người và chúng ta nên hỗ trợ, giúp đỡ. Nhưng với gia đình chúng tôi, bị bệnh đồng nghĩa với trở nên lười biếng, và nếu bạn đủ cứng rắn thì bạn có thể vượt qua bất cứ thứ gì. Hãy tin tôi, chẳng ai cảm thấy thích thú khi phải sống với quan điểm này cả, nhưng nỗi xấu hổ bao trùm khiến chúng ta khó có thể thoát ra.

Xóa bỏ niềm tin này là một trong những bài học khó khăn và đau đớn nhất trong cuộc đời tôi, và cũng là một trận chiến tôi phải liên tục đổi mới, đưa ra sự củng cố văn hóa liên quan đến nó. Nhưng tôi sẽ tiếp tục chiến đấu và nói về nó, bởi tôi không muốn truyền niềm tin yếu đuối này cho các con của mình. Đó là một cách sống tồi tệ.

Năm ngày sau khi đầu bị va đập, tôi vẫn không thể hoạt động bình thường. Vết thâm tím kéo dài từ mắt xuống tận má cộng với một cái trán bầm tím. Tôi không thể đọc sách, xem ti vi, nhìn vào màn hình máy tính hoặc ở nơi có ánh sáng mạnh, và mỗi khi cố gắng nghĩ về điều gì đó đầu tôi lại rất đau. Tôi càng cố để trở lại bình thường bao nhiêu, mọi thứ càng trở nên tệ hơn bấy nhiêu. Mỗi lần ép bản thân, tôi lại thấy hối hận. Tôi đã đánh bại nỗi xấu hổ khi tự mình nói về việc hủy bỏ các sự kiện với lòng trắc ẩn và sự đồng cảm từ cả nhóm, nhưng bây giờ tôi cảm thấy xấu hổ về việc mất kiểm soát thứ mà tôi tin rằng đã khiến tôi là tôi: đó là lý trí.

Vậy còn kế hoạch trở nên mạnh mẽ hơn để sẵn sàng cho tour giới thiệu về cuốn sách? Điều gì xảy ra nếu tôi không thể trở nên tốt hơn? Điều gì xảy ra nếu tôi không thể vượt qua chấn thương này? Điều gì xảy ra nếu đây là cuốn sách cuối cùng trong sự nghiệp của tôi? Điều gì xảy ra nếu tôi không bao giờ có thể tiếp tục công việc nghiên cứu nữa?

Cuối cùng, Trey, một người bạn thân của gia đình chúng tôi, đã chia sẻ với tôi về sự khôn ngoan của một chàng trai 19 tuổi. Cậu ấy trải hết lòng mình và không giữ lại gì. Cậu ấy nói với tôi những điều khó khăn mà tôi không hề muốn nghe, nhưng cậu ấy làm điều đó với sự dịu dàng và đồng cảm đến mức tôi vừa nghe vừa khóc. Cậu ấy là một cầu thủ bóng bầu dục ở trường trung học và vừa trải qua chấn thương đầu tiên vào sáu tháng trước, trong trận bóng ở năm nhất đại học.

Cậu ấy nói: "Cháu biết điều này thật đáng sợ và cô thậm chí còn không thể diễn tả nó cho người khác hiểu, nhưng nó là thật. Cô càng chiến đấu với nó, nó càng trở nên tồi tệ và càng mất nhiều thời gian để chữa lành. Cô không thể chiến thắng trận này bằng cách trở nên cứng rắn. Cô cũng không thể quay đầu lại. Cô cần thời gian. Điều này là thật, và thật đáng sợ khi chúng ta phải dừng mọi suy nghĩ và hoạt động trí óc lại. Cô sẽ phải tìm cách để buông bỏ những thứ này đi trong vài tuần tới."

Sau khoảng một tháng, tôi từ từ trở lại làm việc. Mỗi lần ép bản thân cố gắng hơi thái quá, tôi bị thụt lùi lại. Tôi vẫn không thể làm việc một cách trơn tru được, nhưng tôi lại tìm ra cách đến phòng ăn để thỏa mãn bằng thú vui ăn uống. Tôi tăng lên xấp xỉ 4,5 kg – vừa đủ để khiến tôi không mặc vừa mọi trang phục tôi mua sắm chuẩn bị trước nữa. Tôi đang ở hoàn cảnh hoàn toàn trái ngược so với một thể trạng lý tưởng về thể chất và tinh thần.

Nỗi sợ hãi rằng mình sẽ không bao giờ có thể trở lại với con người cũ trước đây, và rằng mọi nỗ lực cố gắng quay trở lại có thể làm tổn hại não của tôi vĩnh viễn, đã biến thành nỗi lo lắng nghiêm trọng. Tôi đã hẹn gặp bác sĩ phẫu thuật thần kinh làm việc với Houston Texans và Houston Rockets, chuyên gia về điều trị chấn động.

Steve và tôi đã đi cùng nhau, và cuộc gặp quả thực đã vượt xa cả mong đợi. Tôi đã học được rằng, sự lo lắng mà tôi vừa trải nghiệm về nỗi sợ hãi, rằng tôi sẽ không bao giờ cảm thấy được là chính mình nữa, là hoàn toàn bình thường, và rồi cô ấy cho tôi một số chiến lược để đối phó với nó. Tôi cũng nhận được sự đồng ý để quay trở lại làm việc và tập thể dục nhẹ nhàng, cô ấy còn cho tôi một số lời khuyên về cách lắng nghe những gì cơ thể cần.

Trở về nhà ngày hôm ấy, tôi cảm thấy đầy hy vọng. Tôi có thể làm được điều này. Tôi vẫn còn hơn hai tuần nữa trước khi chiến dịch giới thiệu sách bắt đầu, và tôi có thể bắt đầu ngay ngày mai nếu trời quang đãng.

Cơn bão Harvey đã tấn công Houston vào ngày hôm sau. Cả khu phố của chúng tôi đã bị tàn phá. Có những thành viên trong nhóm của tôi đã bị mất nhà. Mọi thứ thật đau lòng.

Chiến dịch giới thiệu sách vẫn bắt đầu đúng theo kế hoạch dự kiến, chúng tôi di chuyển trong thời gian dọn dẹp thiệt hại sau cơn bão, những điều khó khăn hơn đã xảy ra, nhưng những điều tốt đẹp hơn cũng đến, sự kết nối với cộng đồng như một biện pháp chữa lành mọi tổn thương. Bằng cách nào đó tất cả chúng tôi đã xoay sở để yêu thương và dựa vào nhau với tất cả lòng tốt và rất nhiều sự đồng cảm, vượt qua những tháng ngày mà sự xấu hổ ngăn cách tất cả.

Chúa thương xót, tôi đã không gặp phải bất kỳ chấn thương hay bệnh tật nghiêm trọng nào nữa, tôi còn đánh bại một con virus trong dịp Giáng sinh và chăm sóc cả hai đứa con vượt qua mono[61] trong suốt một năm qua. Tôi rất vui mừng khi thông báo rằng, trước đây tôi không bao giờ sử dụng những cụm từ như "cố mà chịu đựng" hay "chấp nhận nó đi" với bất kỳ ai trừ bản thân mình, thì giờ đây, chúng thậm chí không còn tồn tại trong vốn từ của tôi nữa. Phải mất đến 50 năm để buông bỏ những thông điệp gây hổ thẹn ấy. Nhưng muộn còn hơn không.

[61] Viết tắt của Mononucleosis: còn được gọi là "bệnh của những nụ hôn", gây ra bởi các Epstein-Barr (EBV), EBV rất phổ biến, có mặt ở khắp mọi nơi trên Trái Đất và trong cơ thể của 97% người trưởng thành.

SỰ XẤU HỔ 101

Tôi luôn bắt đầu với cấu trúc Sự xấu hổ số 1-2-3:

1. Chúng ta đều có nỗi xấu hổ nào đó. Xấu hổ rất phổ biến và là một trong những cảm xúc nguyên thủy nhất của con người. Những người duy nhất chưa hề trải qua nỗi xấu hổ là những người thiếu khả năng thấu cảm và kết nối với con người. Đây là sự lựa chọn của bạn: Nhận lỗi và trải qua sự xấu hổ hoặc thừa nhận mình có vấn đề về nhân cách. Ghi chú nhanh: Đây là lần duy nhất mà sự xấu hổ có vẻ như một lựa chọn tốt hơn.

2. Chúng ta đều sợ hãi khi nói về sự xấu hổ. Chỉ cần nhắc đến từ ấy thôi đã đủ khó chịu.

3. Chúng ta càng không dám nói về sự xấu hổ, nó càng thao túng cuộc sống của chúng ta nhiều hơn.

Đầu tiên, sự xấu hổ là nỗi sợ bị mất kết nối. Như chúng ta đã nói về những ảo tưởng về sự tổn thương, chúng ta được sinh ra để kết nối, yêu thương và thuộc về, điều này đúng cho cả thể chất và cảm xúc, nhận thức và tinh thần. Kết nối, cùng với tình yêu và sự thuộc về, chính là lý do chúng ta tồn tại, và đó cũng là những gì mang lại mục đích và ý nghĩa cho cuộc sống của chúng ta. Sự xấu hổ là nỗi sợ bị mất kết nối – là nỗi sợ về những gì chúng ta vừa làm hoặc vừa thất bại, một ý tưởng mà chúng ta không thực hiện được, hoặc một mục tiêu mà chúng ta không hoàn thành, tất cả khiến chúng ta cảm thấy không xứng đáng được kết nối với mọi người. Sau đây là định nghĩa về sự xấu hổ được rút ra từ nghiên cứu của tôi:

Sự xấu hổ là cảm giác đau đớn hoặc một trải nghiệm từ niềm tin rằng chúng ta không hoàn hảo, và do đó chúng ta không xứng đáng được yêu, được thuộc về và được kết nối.

Sự xấu hổ điều khiển chúng ta theo hai hướng:

Không bao giờ đủ tốt.

Bạn nghĩ mình là ai?

Những giọng nói quỷ quyệt này hoạt động như một công cụ khủng khiếp bên trong mỗi người. Ngay khi bạn vừa vượt qua lời thì thầm "Không bao giờ đủ tốt", và tập trung sự can đảm để tiến vào đấu trường, thì giọng nói quỷ quyệt ấy lại tấn công bạn một lần nữa: "Ồ! Bạn nghĩ là bạn được trang bị đầy đủ để hạ được nó sao? Chúc may mắn." Và những con quỷ ở Texas sẽ nói: "Đừng quá ngạo nghễ chị gái ơi!"

Chúng ta sẽ dễ dàng nép mình vào sự hẹp hòi, nhỏ mọn để cảm thấy an toàn giữa xung quanh tràn ngập nỗi xấu hổ. Nhưng, như đã nói trước đó, khi chúng ta mặc lên áo giáp và tự ép mình trở nên hẹp hòi, mọi thứ vỡ vụn và chúng ta sẽ ngạt thở.

Sau đây là một số câu trả lời chúng tôi nhận được khi hỏi mọi người ví dụ về sự xấu hổ:

- Xấu hổ là khi bị sa thải vào đúng giai đoạn chúng tôi đang chờ đón đứa con đầu lòng chào đời.

- Xấu hổ là khi giấu diếm sự nghiện ngập của mình.

- Xấu hổ là khi nổi giận với những đứa trẻ.

- Xấu hổ là phản ứng của tôi khi thấy bố mẹ tôi xấu hổ nhìn tôi công khai giới tính.

- Xấu hổ là khi cố gắng che đậy sai lầm trong công việc và bị bắt gặp.

- Xấu hổ là thất bại trong việc kinh doanh của mình sau khi bạn bè đã đầu tư vào nó.

- Xấu hổ là khi được thăng chức, rồi sáu tháng sau đó bị giáng chức, bởi tôi đã không hoàn thành nhiệm vụ.

- Xấu hổ là khi sếp gọi tôi là kẻ thua cuộc trước mặt đồng nghiệp.

- Xấu hổ là khi không được trở thành cổ đông.

- Xấu hổ là khi vợ tôi muốn ly hôn và nói với tôi rằng cô ấy muốn có con, nhưng không phải với tôi.

- Xấu hổ là khi bị quấy rối tình dục nơi công sở nhưng quá sợ hãi để nói ra bất cứ điều gì vì đấy là chàng trai tất cả mọi người đều yêu quý.

- Xấu hổ là khi liên tục bị yêu cầu đại diện cho tất cả những người Latinh trong cuộc họp Marketing. Tôi đến từ Kansas. Tôi thậm chí còn không nói tiếng Tây ban Nha.

- Xấu hổ là khi tôi đã cảm thấy rất tự hào về dự án, nhưng sau đó nhận được phản hồi rằng đó không phải là những gì sếp tôi kỳ vọng.

- Xấu hổ là khi nhìn mọi thứ thay đổi quá nhanh và không còn khả năng nhìn ra sự cống hiến của mình nữa. Nỗi sợ trở thành kẻ ngoài cuộc là một yếu tố lớn tác động đến sự xấu hổ mà chúng ta không giải quyết được ở nơi làm việc.

Chúng ta có thể không liên quan đến những ví dụ cụ thể nêu trên, nhưng nếu ý thức được bản thân mình và có sự liên hệ với những tổn thương bên trong, chúng ta có thể nhận ra những nỗi đau không thể chịu đựng nổi ấy trong những trải nghiệm của người khác. Nỗi xấu hổ thật sự rất phổ biến.

Nghiên cứu khoa học thần kinh hiện nay cho thấy nỗi đau và cảm giác bị từ chối mà sự xấu hổ gây ra cũng thật như nỗi đau thể xác. Cảm xúc có thể khiến chúng ta đau. Và giống như việc chúng ta phải mô tả, gọi tên và nói về nỗi đau thể xác để chữa lành nó,

chúng ta cũng phải nhận diện và nói về sự xấu hổ để thoát khỏi nó. Điều này thậm chí còn khó khăn hơn so với việc nói về nỗi đau thể xác, vì sự xấu hổ có được sức mạnh từ việc chúng ta âm thầm chịu đựng và không nói ra. Đó là lý do tại sao thậm chí việc nói ra từ xấu hổ cũng đã hết sức khó khăn.

XẤU HỔ, TỘI LỖI, NHỤC NHÃ VÀ NGƯỢNG NGÙNG

Một lý do khác khiến sự xấu hổ rất khó để nói ra, đó là từ vựng. Chúng ta thường sử dụng các thuật ngữ ngượng ngùng, tội lỗi, nhục nhã và xấu hổ để thay thế cho nhau, trong khi thực tế, những trải nghiệm này rất khác nhau về mặt sinh học, tiểu sử, hành vi và độc thoại. Chúng cũng dẫn đến những hệ quả hoàn toàn khác nhau. Hãy bắt đầu với xấu hổ và tội lỗi, bởi đây là hai thứ chúng ta thường nhầm lẫn nhất, và hậu quả của việc nhầm lẫn này là rất nghiêm trọng.

Phần lớn các nhà nghiên cứu sự xấu hổ và bác sĩ lâm sàng đều đồng ý rằng sự khác biệt giữa xấu hổ và tội lỗi được hiểu rõ nhất khi so sánh với sự khác biệt giữa "Tôi thật tệ" và "Tôi đã làm điều thật tệ."

Tội lỗi = Tôi đã làm điều thật tệ.

Xấu hổ = Tôi thật tệ.

Khi tôi đang cố gắng quyết định sẽ chia sẻ với đội mình về sự thật – sợ hãi và lo lắng đang khiến tôi chần chừ kéo dài thời gian vô lý – chính sự xấu hổ đã ngăn tôi làm điều đó. Như tôi đã chia sẻ trong phần trước, thông điệp mà giọng nói quỷ quyệt bên trong muốn gửi cho tôi là: Cô nghiên cứu về sự lãnh đạo và cô thậm chí còn chẳng thể lãnh đạo. Cô thật lố bịch.

Không phải sự tội lỗi: Trời ơi, tôi đã không công bằng với cả đội khi đưa ra những mốc thời gian này. Tôi đã đưa ra lựa chọn sai lầm vì những lý do sai lầm.

Mà là sự xấu hổ: Vấn đề không phải việc tôi vừa đưa ra những quyết định sai lầm. Mà tôi là một người lãnh đạo tệ hại.

Trong tình hình căng thẳng chính trị như hiện nay, mọi người dùng từ Không biết xấu hổ khi thấy ai đó đưa ra quyết định chỉ để thỏa mãn bản thân hoặc mang tính phi đạo đức, quy kết hành vi vô lương tâm là không biết xấu hổ. Điều này thật sai lầm và nguy hiểm. Sự xấu hổ không phải là thuốc chữa, mà nó là nguyên nhân. Đừng để bản ngã và lòng tự ái đánh lừa bạn rằng đó là hành vi

không biết xấu hổ. Sự xấu hổ và sợ hãi hầu như luôn thúc đẩy những hành vi phi đạo đức đó. Chúng ta đang nhìn nhận rằng sự xấu hổ thường mang đến hành vi tự ái. Trong thực tế, tôi định nghĩa lòng tự ái như một nỗi sợ hãi dựa trên sự xấu hổ khi là chính bản thân mình.

Phóng đại và quát tháo thường bị xem như hành vi của một bãn ngã thái quá. Thật khó để nhìn ra sự sợ hãi và thiếu tin tưởng giá trị bản thân, những thứ thực sự đứng đằng sau những hành vi cư xử và sự ích kỷ, bởi chính những thứ này dẫn đến vũ khí hóa sự tổn thương và hướng vũ khí này đến những người khác. Thứ mà những người như vậy không muốn nhất là sự xấu hổ. Cần quy nhiều trách nhiệm hơn cho hành vi cư xử của họ và sự thiếu đồng cảm? Đúng vậy. Thêm sự xấu hổ chỉ khiến họ thêm nguy hiểm, thêm những cơ hội để chú ý nhiều hơn đến hành vi xấu hổ, và, một cách lạ lùng, nó còn khuyến khích họ tìm cách để trút bỏ nỗi đau và tìm kẻ thù để đổ lỗi.

Xấu hổ không phải la bàn cho hành vi đạo đức. Trái lại, nó có nhiều khả năng thúc đẩy hành vi phá hoại, gây tổn thương, vô đạo đức và tự gây thương tích hơn so với khả năng chữa lành. Tại sao? Bởi vì nơi sự xấu hổ tồn tại, sự đồng cảm luôn luôn vắng mặt. Đó chính là thứ khiến sự xấu hổ trở nên nguy hiểm. Trái ngược với trải nghiệm sự xấu hổ là trải nghiệm sự đồng cảm. Một thực tế vô cùng nghiêm trọng mà rất nhiều người trong chúng ta nhận thấy ngày nay, không phải không biết xấu hổ, mà là không biết đồng cảm.

Trong khi sự xấu hổ có quan hệ khá mật thiết với sự nghiện ngập, bạo lực, hung hăng, trầm cảm, rối loạn ăn uống và bắt nạt, thì cảm giác tội lỗi lại ngược lại với những điều này. Đồng cảm và những giá trị sống nằm bên trong đường biên của cảm giác tội lỗi, cũng chính là lý do khiến cảm giác tội lỗi trở thành một cảm xúc thích nghi mạnh mẽ và mang tính xã hội. Khi chúng ta xin lỗi vì điều gì đó chúng ta vừa thực hiện, hay sửa đổi hành vi không phù hợp với giá trị bản thân, cảm giác tội lỗi – chứ không phải sự xấu hổ – mới là động lực chủ yếu.

Chúng ta cảm thấy tội lỗi khi cố gắng cầm chân những gì chúng ta vừa làm hay vừa thất bại để chống lại những giá trị của bản thân, và rồi nhận ra chúng không phù hợp. Nó là một cảm giác không thoải mái về mặt tâm lý, nhưng nó là một cảm giác hữu ích. Sự khó chịu của đấu tranh nhận thức chính là điều thúc đẩy những thay đổi có ý nghĩa. Tuy nhiên, sự xấu hổ ăn mòn niềm tin chính bên trong chúng ta rằng chúng ta có thể thay đổi và làm tốt hơn.

Nhục nhã là một từ khác mà chúng ta thường xuyên nhầm lẫn với xấu hổ. Donald Klein[62] đã nắm bắt được sự khác biệt giữa xấu hổ và nhục nhã khi ông viết: "Người ta tin rằng họ xứng đáng với nỗi xấu hổ của mình; chứ không phải xứng đáng với sự nhục nhã." Nếu Sonja đang trong một cuộc họp với đồng nghiệp, và giám đốc gọi cô ấy là kẻ thất bại, vì điểm kiểm tra trên lớp của cô ấy thấp, trải nghiệm của Sonja có thể là xấu hổ hoặc nhục nhã.

[62] Donald Klein (1928-2019): bác sĩ tâm thần người Mỹ nổi tiếng với công trình nghiên cứu về chứng rối loạn lo âu.

Nếu Sonja tự độc thoại rằng Tôi là một kẻ thất bại – đó là xấu hổ. Thay vào đó, nếu nó là: "Trời ơi, sếp của tôi đang thật sự mất kiểm soát và tôi không xứng đáng phải chịu đựng điều này." – đó là sự nhục nhã. Sự nhục nhã khiến cho ta cảm thấy khủng khiếp và tạo nên một môi trường công việc/gia đình khốn khổ – và nếu tiếp tục, nó chắc chắn sẽ trở thành sự xấu hổ nếu chúng ta tin những lời nói đó. Tuy nhiên, sự nhục nhã vẫn phá hoại ít hơn so với sự xấu hổ, nơi chúng ta nhận về những bình luận "thất bại". Độc thoại của Sonja về sự nhục nhã là "Chuyện này không liên quan đến tôi." Làm điều này sẽ làm giảm khả năng chúng ta tự khép mình, hành động thiếu suy nghĩ hay đánh trả. Thay vào đó, chúng ta giữ liên kết với những giá trị của mình trong khi cố gắng giải quyết vấn đề.

Sự ngượng ngùng thì thường thoáng qua và cuối cùng có thể trở nên buồn cười. Nó là cảm xúc ít nghiêm trọng và ít bất lợi nhất trong số những cảm xúc này. Đặc điểm của sự ngượng ngùng là khi chúng ta làm điều gì đó ngượng ngùng, chúng ta không cảm thấy đơn độc. Chúng ta biết những người khác cũng đã từng làm điều tương tự, giống như khi thấy mình đỏ mặt, cảm giác sẽ nhanh chóng qua đi thay vì ở lại và định hình chúng ta.

Làm rõ khái niệm là một khởi đầu quan trọng để hiểu về sự xấu hổ. Hiểu biết về cảm xúc là cốt lõi của khả năng phục hồi từ sự xấu hổ, đồng nghĩa với việc chuyển từ xấu hổ sang đồng cảm – phương thuốc thực sự cho sự xấu hổ mà chúng ta sẽ đào sâu hơn trong phần này.

SỰ XẤU HỔ THỂ HIỆN TRONG CÔNG VIỆC NHƯ THẾ NÀO?

Tìm kiếm sự xấu hổ trong các tổ chức cũng giống như đi kiểm tra những chỗ mối mọt trong một ngôi nhà. Nếu bạn đi qua một ngôi nhà và nhìn ra ngay được chỗ mối mọt, tức là vấn đề của ngôi nhà đã trở nên cấp bách và nó đã diễn ra trong một thời gian đáng kể.

Nếu đi qua một văn phòng, trường học hay nơi thờ phụng mà bạn thực sự nhìn ra được sự xấu hổ tồn tại rõ nét – ví dụ như người quản lý mắng mỏ nhân viên, một giáo viên coi thường học sinh hay người giáo sĩ sử dụng sự xấu hổ như một cơ chế để kiểm soát, hoặc một nhà hoạt động sử dụng sự xấu hổ như một công cụ thể hiện công bằng xã hội – tức là bạn đang chứng kiến một mối đe dọa toàn diện cho một nền văn hóa. Bạn phải tìm ra cách thức và lý do tại sao những điều này xảy ra và giải quyết nó ngay lập tức (mà không có sự xấu hổ).

Điều thách thức và khó khăn hơn cả, đó là trong hầu hết tất cả các trường hợp, sự xấu hổ bị che giấu đằng sau những bức tường của tổ chức. Sự xấu hổ không hề nằm im – nó từ từ ăn sâu vào sự đổi mới, tin tưởng, kết nối và văn hóa – nên rất khó để chỉ ra nó. Sau đây là những dấu hiệu để tìm kiếm:

Chủ nghĩa hoàn hảo

Sự thiên vị

Buôn chuyện

Truyền thông ngoài luồng

So sánh

Giá trị bản thân gắn liền với năng suất

Quấy rối

Phân biệt đối xử

Lạm quyền

Bắt nạt

Đổ lỗi

Trêu chọc

Che đậy

Đây đều là những hành vi thể hiện rằng sự xấu hổ đã ăn sâu vào nền văn hóa. Một dấu hiệu rõ ràng hơn là khi sự xấu hổ đã trở thành một công cụ quản lý công khai. Có bằng chứng nào về những người trong vai trò lãnh đạo đã bắt nạt người khác, chỉ trích cấp dưới trước mặt đồng nghiệp, đưa ra những lời khiển

trách công khai, hay ban hành chế độ khen thưởng mà cố tình gây xấu hổ, ngượng ngùng hoặc sỉ nhục người khác?

Trong một hội thảo của chúng tôi, có một người phụ nữ tựa lưng vào ghế, nước mắt lưng tròng và nói: "Sự xấu hổ bên trong tôi sâu sắc đến mức tôi thậm chí không biết làm thế nào để tiếp cận nó." Đồng nghiệp của cô ấy đã lắng nghe một cách cẩn thận khi cô bắt đầu mở lòng về việc một người sếp liên tục chỉ trích cô trước mặt người khác.

Những cộng đồng về đức tin và những trường học cũng luôn tồn tại sự xấu hổ. Trong nghiên cứu ban đầu của chúng tôi, 85% những người được phỏng vấn có thể nhớ lại một sự cố vô cùng xấu hổ ở trường từ thời thơ ấu, nó đã thay đổi cách họ nghĩ về bản thân khi còn là học sinh. Điều này còn tồi tệ hơn khi xấp xỉ một nửa trong số những hồi ức đó là những vết sẹo sáng tạo. Những người tham gia nghiên cứu có thể chỉ ra một sự cố cụ thể, trong đó họ bị nói hoặc bị chỉ ra rằng mình không phải là một nhà văn giỏi, nghệ sĩ, nhạc sĩ, vũ công hay những điều gì đó sáng tạo. Công cụ xấu hổ được sử dụng trong những tình huống này hầu như luôn luôn là so sánh. Điều này lý giải tại sao những giọng nói quỷ quyệt bên trong lại rất mạnh mẽ khi bàn về sự sáng tạo và đổi mới, và tại sao sự so sánh được sử dụng như một công cụ quản lý kìm hãm cả hai.

Ở một mặt khác, dữ liệu trên cho thấy hơn 90% những người tham gia phỏng vấn có thể kể tên một giáo viên, huấn luyện viên, quản trị viên trường học hoặc giảng viên đã giúp họ củng cố giá trị bản thân, tin vào chính mình và khả năng của mình. Những phát hiện dường như đối lập này cho chúng ta biết điều gì? Những người lãnh đạo trong trường học có quyền lực và sức ảnh hưởng to lớn, cách họ sử dụng quyền lực và sức ảnh hưởng ấy làm thay đổi con người. Theo cả hai chiều hướng, tốt lên hoặc xấu đi.

Tôi đã gặp rất nhiều nhà lãnh đạo táo bạo cam kết không sử dụng sự xấu hổ, nhưng tôi chưa bao giờ thấy một một tổ chức hoàn toàn không có sự xấu hổ. Có thể những tổ chức ấy vẫn tồn tại, nhưng tôi sẽ rất ngạc nhiên khi tìm thấy chúng. Kịch bản tốt nhất có thể được hiểu là, sự xấu hổ chỉ giống như một vấn đề hạn chế hay bị bao hàm, thay vì một chuẩn mực văn hóa.

Một trong những kịch bản thường thấy nhất trong quá trình nghiên cứu là nỗi xấu hổ của mọi người khi bị sa thải và họ bị sa thải như thế nào.

Susan Mann có hơn ba thập kỷ làm việc trên vị trí lãnh đạo cấp cao, trong các lĩnh vực ngân hàng, giáo dục và hoạt động từ thiện. Trước khi bắt đầu thực hành huấn luyện và tư vấn, Susan là người đứng đầu nhóm phát triển và học tập toàn cầu tại Quỹ Bill and Melinda Gates[63]. Được tín nhiệm bởi Liên đoàn Huấn luyện viên Quốc tế, Susan là thành viên sáng lập chương trình cao cấp Daring Way (tạm dịch: Con đường Táo bạo). (Daring Way là chương trình đào tạo và chứng nhận của chúng tôi để giúp các chuyên gia được tài trợ qua Daring Education (tạm dịch: Giáo dục Táo bạo), tổ chức phi lợi nhuận của chúng tôi.)

[63] Quỹ Bill and Melinda Gates: Tổ chức từ thiện lớn nhất thế giới, được sự góp vốn bởi Bill Gates, Chủ tịch – người sáng lập ra tập đoàn Microsoft, và vợ của ông, bà Melinda Gates. Quỹ được thành lập tháng 01/2000 bởi Quỹ Khuyến học Gates và Quỹ William H. Gates, với mục đích nâng cao chăm sóc y tế và giảm nghèo đói trên toàn cầu, cũng như giúp tăng cơ hội học tập và tiếp cận công nghệ thông tin tiên tiến tại Hoa Kỳ.

Susan giúp tăng năng lực lãnh đạo của công ty chúng tôi bằng cách huấn luyện những nhà lãnh đạo mới. Khi tôi hỏi cô ấy về nhiệm vụ khó khăn – sa thải nhân viên, cô chia sẻ:

"Khi bắt đầu sự nghiệp nhân sự, một trong những người cố vấn đã dạy tôi hãy mang đến cho mọi người một 'lối thoát có phẩm giá'. Ba thập kỷ sau – sau vô số cuộc trò chuyện tư vấn cho những người lãnh đạo cách để sa thải nhân viên – tôi cảm thấy mình vẫn luôn dựa vào lời khuyên này đến hàng trăm lần.

Cho mọi người một lối thoát có phẩm giá nghĩa là gì? Hãy lấy con người làm vốn quý và chú ý đến cảm xúc. Tất nhiên, những người lãnh đạo phải đưa ra những quyết định kinh doanh thận trọng và đúng đắn với công ty: Sa thải ai đó, phân công ai đó vào một vai trò mới. Chắc chắn họ phải làm những điều phù hợp với mục tiêu của công ty.

Và, trong khi bạn đang làm những gì cần thiết, hãy luôn thể hiện tính nhân văn. Hãy trung thực với người đang bị ảnh hưởng bởi quyết định của bạn. Người này có một gia đình, có một sự nghiệp và có một cuộc sống sẽ bị ảnh hưởng bởi bạn.

Khi bạn mang đến họ tin tức này, hãy thật tử tế. Hãy thật rõ ràng. Hãy tôn trọng. Hãy rộng lượng. Bạn có thể để người này tự từ chức thay vì sa thải họ không? Bạn có thể cung cấp một khoản trợ cấp thất nghiệp không? Hãy hỏi xem họ muốn thông báo đến các

đồng nghiệp về sự ra đi của mình như thế nào và đáp ứng nhu cầu của họ nếu có thể.

Bạn có thể tạo ra một lối thoát nhẹ nhàng để họ vẫn có thể ngẩng cao đầu khi ra đi không? Việc này không giống như lảng tránh những quyết định khó khăn và những cuộc đối thoại gai góc, mà tập trung vào một sự thực rằng, tất cả chúng ta đều có trái tim và đều có thể bị tổn thương. Những nhà lãnh đạo vĩ đại là những người đưa ra các quyết định khó khăn về con người, nhưng nhẹ nhàng khi thực hiện chúng. Đó chính là mang đến cho mọi người một lối thoát có phẩm giá."

Tôi đã hỏi Susan điều gì cản trở việc tạo cho mọi người một lối thoát có phẩm giá, để họ có thể ra đi một cách đường hoàng. Susan đã trả lời như sau:

Mặc áo giáp: Tôi đã thấy rất nhiều lãnh đạo ở trong tư thế phòng thủ khi quyết định sa thải ai đó. Đây là một quyết định nặng nề, và tôi thấy mọi người cố thủ trong lý trí của mình, đưa ra tất cả những lý do tại sao quyết định này là xác đáng. Đó chính là một hình thức tự vệ.

Thời gian và tiền bạc: Tạo cho mọi người một lối thoát có phẩm giá là một sự đầu tư lớn hơn về thời gian, tiền bạc, trái tim và năng lượng. Nó đòi hỏi chúng ta phải sống chậm lại, chu đáo hơn và có những cuộc đối thoại trọn vẹn hơn. Điều này nên xảy ra thường xuyên hơn.

Người gục ngã: Đôi khi một người phải hứng chịu mọi hậu quả khi cả hệ thống/nhóm bị trục trặc, hư hỏng. Đó là khi người lãnh đạo tìm kiếm – thường trong vô thức – một người nào đó để đổ lỗi cho những gì không tốt đã xảy ra, thay vì nhìn lại chính bản thân mình và tự hỏi mình có thể làm gì để khắc phục những vấn đề lớn hơn.

Thiếu sự tổn thương và lòng can đảm: dẫn đến không giữ được sự hài hòa giữa trái tim và lý trí cũng như không thể gắn kết cả hai cùng một lúc. Tôi thấy nhiều lãnh đạo bày tỏ sự sợ hãi với những cảm xúc mà người bị sa thải sẽ thể hiện: "Tôi sợ là cô ấy sẽ khóc hoặc trở nên vô cùng tức giận." Đôi khi, họ thậm chí sợ biểu lộ cảm xúc của chính mình: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi quá căng thẳng và không thể kiểm soát được tình hình?"

Cô kết luận: "Có cả một nghệ thuật trong việc tạo ra cho mọi người một lối thoát có phẩm giá. Đây là một kỹ năng quan trọng cần

được phát triển và thực hành. Trong thực tế có rất ít công ty và người lãnh đạo đang thực sự quan tâm và ưu tiên cho kỹ năng này."

Có lẽ dấu hiệu tàn khốc nhất của sự phá hoại do xấu hổ gây ra là Sự che đậy. Sự che đậy không chỉ gây ra bởi vài thành viên, mà bởi cả một nền văn hóa đồng lõa và xấu hổ. Đôi khi những cá nhân đồng lõa vì việc giữ im lặng hoặc che giấu sự thật mang lại cho họ nhiều lợi ích hơn, cũng như không gây nguy hiểm cho quyền lực hoặc sự ảnh hưởng của họ. Còn lại, mọi người đồng lõa vì nó đã trở thành một chuẩn mực văn hóa – họ làm việc trong một nền văn hóa che đậy, sử dụng sự xấu hổ để giữ cho mọi người im lặng và không còn tiếng nói.

Dù bằng cách nào đi nữa, khi văn hóa – của một tập đoàn, tổ chức phi lợi nhuận, trường đại học, chính phủ, nhà thờ, chương trình thể thao, trường học, hoặc gia đình – coi việc việc bảo vệ danh tiếng của hệ thống và những người nắm quyền lực, quan trọng hơn là bảo vệ những phẩm giá cơ bản của cá nhân hay cộng đồng, có thể chắc chắn nơi đó đang tồn tại những vấn đề sau:

- Sự xấu hổ mang tính hệ thống.

- Đồng lõa đã trở thành một phần của chuẩn mực văn hóa.

- Tiền bạc và quyền lực bao trùm đạo đức.

- Trách nhiệm không còn tồn tại.

- Sự kiểm soát và nỗi sợ hãi là công cụ quản lý.

- Và có dấu vết của sự tàn phá và đau đớn.

Khi thực sự nói về sự xấu hổ, chúng ta phải thực hiện một cách đúng đắn để mọi người đều cảm thấy an toàn. Đây là những cuộc đối thoại mạnh mẽ. Cho phép mọi người nói về sự xấu hổ chính là giải phóng họ. Nó chiếu ánh sáng đến những góc tối. Mọi người sẽ nhận ra họ không đơn độc. Việc chia sẻ những câu chuyện cùng nhau giúp bình thường hóa nỗi hổ thẹn, tạo kết nối và xây dựng niềm tin. Đây là những cuộc trò chuyện gai góc có thể chỉ ra con đường cho những hành vi mới mẻ và sự thay đổi văn hóa. Trong một số trường hợp, một cuộc trò chuyện chữa lành về sự xấu hổ có thể thay đổi cả cuộc đời chúng ta.

PHỤC HỒI TỪ SỰ XẤU HỔ

Tin xấu là chúng ta không thể chống cự lại sự xấu hổ – khi chúng ta còn quan tâm đến sự kết nối thì nỗi sợ hãi về việc bị mất kết nối vẫn sẽ luôn là một động lực mạnh mẽ trong cuộc sống, và nỗi đau gây ra bởi sự xấu hổ sẽ luôn tồn tại. Nhưng một tin tuyệt vời là: Khả năng phục hồi từ sự xấu hổ là có thật, nó có thể được truyền dạy và nằm trong tầm tay của tất cả chúng ta.

Phục hồi từ sự xấu hổ là khả năng thực hiện tính xác thực khi chúng ta trải nghiệm sự xấu hổ, vượt qua quá trình này mà không phải hy sinh những giá trị của bản thân, và đi ra phía bên kia đường hầm với ánh sáng của lòng can đảm, lòng trắc ẩn và sự kết nối nhiều hơn khi chúng ta bắt đầu. Cuối cùng, phục hồi từ sự xấu hổ là việc chuyển từ xấu hổ sang đồng cảm – phương thuốc thực sự cho sự xấu hổ.

Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ đi sâu vào sự đồng cảm và lòng tự trắc ẩn, nhưng bây giờ chúng ta cần phải hiểu rằng, nếu chia sẻ câu chuyện của mình với một người biết đáp lại bằng sự đồng cảm và thấu hiểu, thì sự xấu hổ không thể tồn tại. Lòng tự trắc ẩn cũng cực kỳ quan trọng, nhưng vì xấu hổ là một khái niệm xã hội – nó xảy ra giữa mọi người – nên nó cũng là phương thức chữa lành hiệu quả nhất giữa mọi người. Một vết thương xã hội cần một liều thuốc xã hội, và sự đồng cảm chính là liều thuốc ấy. Lòng tự trắc ẩn là chìa khóa, bởi khi chúng ta có thể nhẹ nhàng với chính bản thân mình giữa những xấu hổ, chúng ta cũng có khả năng tiếp cận nhiều hơn, kết nối nhiều hơn và trải nghiệm sự đồng cảm một cách trọn vẹn hơn.

Đồng cảm

Đồng cảm là một trong những yếu tố cốt lõi của nền văn hóa được xây dựng dựa trên sự kết nối và tin tưởng – nó cũng là thành phần thiết yếu cho những nhóm dám mạo hiểm và sẵn sàng chiến đấu. Sự đồng cảm có năm yếu tố, chúng ta sẽ cùng khám phá từng yếu tố riêng biệt. Tuy nhiên, sự đồng cảm cũng rất dễ bị nhầm lẫn với sự cảm thông, đưa ra lời khuyên và đánh giá đội lốt sự quan tâm. Để thêm sự đồng cảm vào "hộp công cụ can đảm", chúng ta cần có khả năng biến nó thành những kỹ năng cụ thể có thể học và thực hành được, chúng ta cũng cần phân biệt được sự khác nhau giữa đồng cảm và cảm thông, cũng như hiểu được những rào cản lớn đối với sự đồng cảm. Hãy bắt đầu với một câu chuyện.

Cách đây vài năm, Suzanne – Chủ tịch và COO[64] của chúng tôi – và tôi đã đã dành cả ngày để chuẩn bị cho chương trình Lãnh đạo táo bạo tại Forrt Bragg[65]. Đó là một trải nghiệm tuyệt vời, tôi đã chịu

trách nhiệm điều phối hậu cần cho chuyến đi với sự chính xác của quân đội. Kế hoạch là khi hoàn thành, chúng tôi phải rời khỏi căn cứ quân sự, lái xe gần 120 km về phía sân bay quốc tế RaleighDurham, trả xe, ăn trưa và đến cổng lên máy bay 90 phút trước khi máy bay cất cánh. Sau khi chạy thử một vài kịch bản và kiểm tra thông tin chuyến bay, tôi tự tin rằng mình có thể về nhà vào tối hôm đó để kịp cho trận đấu lớn.

[64] COO và CEO đều được dịch ra trong tiếng Việt là Giám đốc Điều hành, tuy nhiên dựa trên ý nghĩa vận hành, CEO có thể được hiểu như Tổng Giám đốc với vai trò, chức vụ và quyền hạn lớn hơn COO. Không phải công ty hay tổ chức nào cũng đầy đủ những chức danh này.

[65] Fort Bragg: Căn cứ quân sự lớn nhất nước Mỹ.

Vào mùa hè trước khi lên trung học, Ellen đã lần đầu tiên được tiếp xúc với cây gậy khúc côn cầu. Với sự khích lệ từ một huấn luyện viên – người con bé gặp tại buổi gặp gỡ học sinh mới, và những giờ thực hành mệt mỏi dưới trời nắng gần 40°C suốt cả mùa hè – con bé đã đủ điều kiện chơi trong đội khúc côn cầu ngay trong năm đầu trung học.

Thật đáng buồn là tôi và Steve chẳng có gen di truyền về những môn thể thao trên cạn để truyền lại cho những đứa trẻ. Chúng tôi có thể bơi lội tốt, Steve còn là một vận động viên chơi Polo dưới nước, nhưng cả hai chúng tôi đều không có một chút tốc độ nào trên sân cỏ. Ellen yêu huấn luyện viên và đồng đội của mình. Con bé tập luyện rất chăm chỉ, không bao giờ bỏ một giờ tập hay một trận đấu nào, dành hàng giờ để thực hành những kỹ năng với cây gậy trong sân nhà, và chơi hết mình trong suốt bốn năm trung học.

Suzanne và tôi dự định sẽ quay trở lại Houston hai giờ trước khi trận đấu bắt đầu, vừa đủ thời gian để tôi thay đồ, chất lên xe 20 cái đầu béo dành cho sự bất ngờ và đến sân đấu sẵn sàng cho trận bóng cuối cùng cùng với buổi lễ tốt nghiệp. (Những cái đầu béo tôi chuẩn bị là ảnh của những người chơi được phóng to lên dài khoảng 90cm và rộng 60cm, gắn trên gậy, để trưng trên khán đài.) Đây là trận đấu cuối cùng trong sự nghiệp chơi khúc côn cầu ở trường trung học của Ellen, và trong thời gian nghỉ giữa hiệp, các phụ huynh sẽ trao hoa cho con gái của mình, sau đó cùng nhau diễu hành khắp sân đấu.

Mọi thứ diễn ra theo đúng kế hoạch, tôi không thể giấu được sự

phấn khích của mình khi nhận được tin nhắn từ Ellen: "Con không thể chờ để được gặp mẹ tối nay. Không thể tin được đêm nay đã là đêm cuối cùng!!! Chúa ơi! Sao mà thời gian có thể trôi nhanh đến vậy???"

Chúng tôi đang xếp hàng để lên máy bay, tôi nhắn tin lại cho con bé: "Mẹ rất tự hào về con! Mẹ sẽ có mặt ở nhà trong vài giờ nữa. Tiến lên nào những chú hổ!!!"

Không có thêm bất kỳ sự mất trật tự nào trong hàng nữa, khi nhân viên ở cổng thông báo rằng chuyến bay của chúng tôi bị hoãn mười phút do lỗi máy móc. Không hề hấn gì. Tôi đã lên kế hoạch sẵn sàng cho 60 phút chậm trễ. Nếu chuyến bay bị chậm đến 90 phút, tôi sẽ bắt đầu kế hoạch B: Đến thẳng sân đấu và bạn của tôi, Cookie, sẽ đến mang chỗ đầu béo đi.

20 phút sau đó, tôi thấy người phi công nói chuyện với nhân viên ở cổng, tôi nắm lấy cánh tay của Suzanne. Nó khiến cô giật mình, cô thì thầm: "Có gì không đúng sao? Xảy ra chuyện gì vậy? Chị ổn chứ?"

Tôi cố gắng không gây ra chuyện rắc rối, tôi ghé tai cô ấy và nói: "Họ sẽ hủy chuyến bay của chúng ta. Lấy laptop của cô ra và đặt chuyến bay kế tiếp luôn nhé."

Đây là một trong những điều tuyệt vời về Suzanne: Cô ấy có thể làm xong việc cứ như những việc này chẳng của riêng ai cả. Chiến đấu trên đường phố sao? Bạn chắc chắn sẽ muốn cô ấy về phe mình.

Không đặt bất cứ một câu hỏi nào, cô ấy bắt đầu tìm kiếm những chuyến bay, nhưng cách duy nhất để ra khỏi Bắc Carolina là bay đến Atlanta, đổi chuyến bay và cuối cùng hạ cánh Houston lúc mười giờ tối. Sau khi đã đặt nó, cô ấy mới nhìn tôi và hỏi: "Tại sao chị nghĩ là họ sẽ hủy chuyến bay này?"

Trước cả khi tôi kịp mở miệng, nhân viên cổng thông báo rằng chuyến bay sẽ bị hủy do lỗi động cơ, và người ta bắt đầu chạy tán loạn đến chỗ bàn phục vụ. Suzanne và tôi tìm một chỗ trống để ngồi xuống, chúng tôi gọi cho văn phòng ở Houston. Trong vòng vài phút, có ba người nỗ lực tìm kiếm thông tin để đưa chúng tôi trở về nhà cho kịp giờ trận đấu. Sau 45 phút, Suzanne nhìn tôi và nói: "Tôi rất tiếc. Không có cách nào để về nhà kịp cho trận đấu đêm nay."

"Nếu chúng ta lái xe thì sao…"

Cô ấy cầm lấy cánh tay tôi: “Chúng ta đã thử mọi cách. Tôi thật sự xin lỗi.”

Tôi đã nói ra một điều mà tôi thường nhắc đi nhắc lại mỗi khi tôi hoàn toàn tuyệt vọng: “Tôi không hiểu. Tôi không hiểu.”

Suzanne nhìn thẳng vào mắt tôi: “Chúng ta sẽ không thể về kịp nhà trước mười giờ đêm nay.”

Tôi chỉ biết khóc nức nở, đến mức tất cả mọi người nhìn chằm chằm vào chúng tôi. Đó là một kinh nghiệm sâu sắc về sự đồng cảm đối với tôi, bởi Suzanne không hề quan tâm việc tôi đang làm những hành động mất mặt nơi công cộng. Và quan trọng không kém, cô ấy không cố gắng làm cho tình hình sáng sủa hơn. Cô ấy chỉ nói: “Điều này thật tệ hại. Vô cùng nhảm nhí. Nếu có thể, tôi thậm chí sẽ đi bộ về Houston cùng chị.”

“Tôi không hiểu,” Tôi lặp lại, bỏ câu giữa chừng.

“Tôi biết đây là một vấn đề lớn đối với chị. Điều này thực sự rất tồi tệ. Tôi cũng cảm thấy rất đau lòng.”

“Nhưng đây là một vấn đề lớn,” Tôi cố gắng giải thích như thể cô ấy chưa từng nói câu đó.

Suzanne nhìn tôi và nói: “Chết tiệt, đúng vậy, nó là một vấn đề lớn. Siêu lớn. Chị đã làm tất cả những gì có thể để có mặt ở đó. Đây là một buổi tối trọng đại đối với chị cũng như con bé.”

Thông thường, khi ai đó đau đớn, chúng ta sợ phải nói rằng: “Đúng vậy. Nó thật đau đớn. Đúng vậy. Nó là một vấn đề lớn. Đúng vậy, nó thật tệ hại.” Chúng ta nghĩ việc của mình là khiến cho mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn, từ đó giảm thiểu nỗi đau có thể có. Nhưng Suzanne đã không cố gắng giảm thiểu nỗi đau của tôi. Cô ấy đã can đảm để cho tôi đối diện với sự thật về cảm giác của tôi, rằng tôi đã suy sụp như thế nào khi không thể ở bên cạnh con gái mình trong đêm trọng đại này. Cô ấy chọn đồng cảm với tôi và bỏ qua sự thoải mái của riêng mình.

“Tôi thực sự cảm thấy đau lòng.” Cô ấy như thấu hiểu cảm giác của tôi khi nói rằng trái tim cô ấy cũng đang tan vỡ. Nhìn lại, tôi nhận ra rằng đó là trận trận đấu lớn và một lễ tốt nghiệp đặc biệt, nhưng nó cũng là một thực tế đánh dấu rằng Ellen sẽ rời nhà để đi học đại học trong vòng vài tháng nữa, và đây là lời tạm biệt lần đầu tiên trong số nhiều lời tạm biệt chính thức đối với quãng đời thời trung học. Đó là những nỗi buồn chồng chất.

Tôi nói với Suzanne: "Tôi biết, nhìn rộng ra, thì đây chẳng phải là một vấn đề lớn lao. Khi nhìn thấy mọi người khóc ở sân bay, tôi luôn nghĩ về những gì họ có thể trải qua, và cố gắng mỉm cười an ủi theo kiểu Tôi nhìn thấy bạn đang đau khổ và tôi rất tiếc. Đây chẳng phải một đám tang hay một tai nạn, hay thứ gì đó thậm tệ lắm. Tôi không biết chuyện gì đang xảy ra với mình nữa."

Suzanne đã không có bất kỳ sự so sánh nỗi đau nào. Cô ấy không định làm giảm thiểu nỗi đau của tôi, và cũng không định sẽ nhìn tôi sắp xếp sự khổ sở của mình theo thứ tự: "Không, nó không phải bất kỳ điều gì trong những điều trên, nhưng đây là một vấn đề lớn. Điều này thực sự đau đớn."

Tôi đã học được rất nhiều trong nghiên cứu về sự nguy hiểm của việc so sánh nỗi đau và cuộc đua đến sự khổ sở. Nếu chúng ta tin rằng sự đồng cảm là hữu hạn, như pizza, và việc đồng cảm với người này sẽ làm giảm sự đồng cảm với người khác, thì có lẽ việc so sánh mức độ của nỗi đau là cần thiết. Tuy nhiên, may mắn thay, sự đồng cảm là vô hạn và có thể tái tạo. Bạn càng cho đi, tất cả chúng ta cùng nhận lại nhiều hơn. Điều này có nghĩa là tất cả nỗi đau có thể gặp được sự đồng cảm – không có lý do gì để sắp đặt và chia nhỏ thành từng phần sự đồng cảm.

Trải nghiệm này với Suzanne là sự đồng cảm trên thực tế. Trong những khoảnh khắc tồi tệ, công việc của chúng ta không phải là khiến cho mọi thứ tốt lên. Không hề. Việc của chúng ta là kết nối. Và đặt mình vào hoàn cảnh, quan điểm của người khác. Sự đồng cảm không kết nối với trải nghiệm, sự đồng cảm kết nối với những cảm xúc làm nền tảng cho trải nghiệm.

Mọi người thường hỏi tôi, làm thế nào để thể hiện được sự đồng cảm của mình với người đang trải qua những điều mà họ chưa bao giờ trải qua trước đây. Một lần nữa, sự đồng cảm kết nối với những cảm giác làm nền tảng cho trải nghiệm, chứ không phải kết nối với bản thân trải nghiệm ấy. Nếu bạn đã từng cảm thấy đau buồn, thất vọng, xấu hổ, sợ hãi, cô đơn hoặc tức giận, tức là bạn đã có đủ điều kiện để đồng cảm. Bây giờ bạn chỉ cần sự can đảm để thể hiện và xây dựng các kỹ năng đồng cảm của mình.

Trở lại sự việc ở sân bay ngày hôm đó, tôi đã khiến tất cả mọi người chú ý bởi tiếng khóc của mình, thế nên tôi tìm một chỗ trốn ở một cửa hàng của sân bay có tên Life Is Good (tạm dịch: Cuộc sống tươi đẹp). Thật trớ trêu. Nếu bạn là người phụ nữ làm việc ngày hôm đó ở cửa hàng – cảm ơn vì đã nhận ra và hỏi han liệu tôi có ổn không. Nhưng trên hết, tôi rất biết ơn vì bạn đã để tôi ngồi

trên sàn và trốn trong 30 phút. Sự tử tế của bạn rất có ý nghĩa với tôi.

Ngồi phía sau giá đỡ với toàn những chiếc áo phông sặc sỡ, tôi nhắn tin cho Ellen để con bé biết rằng tôi sẽ bỏ lỡ trận đấu ngày hôm nay. Tôi đã cân nhắc việc gọi điện nhưng cuối cùng chọn nhắn tin, vì tôi không muốn tạo thêm tình huống khó xử nào với con bé qua điện thoại ngay trước trận đấu. Tất nhiên, tin nhắn của con bé đáp lại tràn ngập tình yêu:

"Con rất tiếc về chuyến bay của mẹ. Thành thật mà nói, con biết mẹ đang rất hoảng loạn. Nhưng đêm nay cũng chỉ là một đêm thôi, mẹ đã đến 100 trận đấu và buổi tập luyện của con, mẹ khiến con hứng thú đi đến buổi hội trại dù mới đầu con không muốn, mẹ giúp con tổ chức các bữa tiệc và còn đưa cả đội con đến Galveston. Đó mới là những gì con ghi nhớ. Con yêu mẹ nhiều lắm. Con sẽ nói bố chụp thật nhiều ảnh để gửi cho mẹ nhé, mẹ yêu."

Còn về phía Steve, anh ấy nhận được cuộc gọi của tôi. Anh ấy chỉ lắng nghe. Khi tôi thề rằng sẽ từ bỏ công việc của mình và không bao giờ lên một chuyến bay nào khác, anh nói: "Anh không trách em. Em đã rất chú tâm với đống đầu béo khổng lồ và cả những bông hoa nữa. Em đã tiếp cho Ellen rất nhiều động lực. Anh chỉ thấy tiếc vì chuyện này lại xảy ra."

Và cảm ơn Chúa một lần nữa vì Suzanne. Trên chuyến bay về nhà, tôi cứ nhìn đồng hồ liên tục và bật khóc. Cô ấy chỉ siết chặt tay tôi và nói: "Tôi biết."

Khoảng 8:30 tối hôm đó, tôi nhìn cô ấy và nói: "Trận đấu kết thúc rồi." Cô ấy nhìn tôi và trả lời: "Chúng ta có nhận được bức ảnh nào không?" Cô ấy nói Chúng ta. Cô ấy đã không nói: "Mọi thứ đã thật khó khăn, nhưng Chúa thương xót, chúng cũng qua rồi." Cô ấy đã hỏi liệu chúng tôi đã nhận được bức ảnh nào chưa. Cô ấy vẫn đang đồng cảm với nỗi đau mà tôi đang chịu đựng. Mọi thứ đã thật khó khăn. Nhưng tôi chưa từng cảm thấy đơn độc.

Đồng cảm là một lựa chọn. Và đó là một sự chựa chọn dễ bị tổn thương, bởi nếu tôi chọn kết nối với bạn qua sự đồng cảm, tôi sẽ phải kết nối với những cảm giác mình từng biết trước đây. Trước một cuộc trò chuyện khó khăn, khi chúng ta thấy ai đó bị tổn thương hoặc đau đớn, bản năng con người bên trong mỗi chúng ta sẽ cố gắng làm cho mọi thứ tốt lên. Chúng ta muốn sửa chữa, chúng ta muốn đưa ra lời khuyên. Nhưng sự đồng cảm không nói

về sửa chữa, đó là một lựa chọn dũng cảm khi ở cùng với ai đó trong bóng tối của họ – chứ không phải chạy đua để bật đèn mong cho chúng ta cảm thấy tốt hơn.

Khi tôi chia sẻ với bạn điều gì đó thật khó khăn với chính tôi, tôi muốn bạn hãy nói rằng: "Tôi thậm chí không biết phải nói gì bây giờ, tôi chỉ thấy thật tốt vì bạn đã nói ra điều này với tôi." Bởi sự thực là, một câu trả lời chẳng thể nào khiến tình hình trở nên tốt đẹp hơn. Chính sự kết nối mới là phương thuốc chữa lành.

Nếu cuộc đấu tranh đang rơi vào một hố sâu vô vọng, sự đồng cảm không có nghĩa là nhảy xuống chiếc hố đó cùng với người đang vùng vẫy với những cảm xúc của mình, hay biến cuộc chiến của họ thành của mình để sửa chữa. Nếu vấn đề của họ trở thành vấn đề của bạn, thì cả bạn và họ sẽ cùng bị mắc kẹt. Điều đó không hề hữu dụng. Lúc này, những ranh giới là điều rất quan trọng. Chúng ta phải biết nơi chúng ta kết thúc và những người khác bắt đầu, nếu chúng ta thực sự muốn thể hiện sự đồng cảm.

Theresa Wiseman, một học giả ngành Điều dưỡng ở Anh, đã nghiên cứu sự đồng cảm trong mọi ngành nghề đòi hỏi sự kết nối và mối quan hệ sâu sắc, cô đã xác định bốn thuộc tính của sự đồng cảm. Các thuộc tính này hoàn toàn phù hợp với những gì xuất hiện trong các dữ liệu của tôi, nhưng chúng không nhấn mạnh ý tưởng về "sự chú tâm" như trong nghiên cứu của tôi. Để giải quyết vấn đề này, tôi đã thêm thuộc tính thứ năm từ nghiên cứu của Kristin Neff. Tiến sĩ Neff là một nhà nghiên cứu lòng tự trắc ẩn tại Đại học Texas ở Austin – chúng ta sẽ bàn nhiều hơn về công trình nghiên cứu của cô ấy ở phần sau.

Mặc dù mỗi thành phần này đều rất phong phú để nghiên cứu – bạn sẽ tìm thấy mỗi thành phần xuất hiện trong hàng trăm cuốn sách ở bất kỳ thư viện nghiên cứu nào – chúng ta sẽ khám phá cách các yếu tố này kết hợp với nhau để tạo nên sự đồng cảm, nhiên liệu với sức mạnh tên lửa để xây dựng niềm tin và gia tăng sự kết nối.

Kỹ năng Đồng cảm #1: Nhìn thế giới như cách người khác đang nhìn nó, hoặc có quan điểm về nó

Chúng ta đang nhìn thế giới qua một bộ thấu kính độc đáo, qua đó thể hiện chúng ta là ai, chúng ta đến từ đâu và những trải nghiệm sâu sắc của chúng ta với cuộc đời này. Ống kính này chắc chắn bao gồm những yếu tố như tuổi tác, chủng tộc, dân tộc, khả năng và niềm tin tâm linh; nhưng chúng ta cũng có các ống kính khác

định hình cách chúng ta nhìn thế giới, bao gồm kiến thức, sự hiểu biết và kinh nghiệm. Cách chúng ta đón nhận thế giới hoàn toàn độc đáo và khác biệt, bởi quan điểm của chúng ta là một sản phẩm của hoàn cảnh và kinh nghiệm cá nhân. Đây là lý do tại sao mười người có thể chứng kiến cùng một sự việc nhưng lại đưa ra mười quan điểm khác nhau về những gì đã xảy ra, nó đã xảy ra như thế nào và tại sao nó lại xảy ra.

Có bất kỳ sự thật nào có thể quan sát được, nhận biết được và phổ biến hay không? Tất nhiên là có. Toán học và khoa học cho chúng ta rất nhiều ví dụ. Nhưng khi nói đến vòng xoáy của cảm xúc, hành vi, ngôn ngữ và nhận thức của con người thì có rất nhiều quan điểm hợp lý.

Một trong những sai lầm đặc trưng về sự đồng cảm là chúng ta tin rằng mình có thể tháo ống kính của mình ra và nhìn qua ống kính của người khác. Nhưng thực tế, chúng ta không thể! Ống kính đã được gắn liền với con người của chúng ta. Tuy nhiên, điều chúng ta có thể làm là tôn vinh quan điểm của mọi người như một sự thật, ngay cả khi quan điểm của họ khác với quan điểm của chúng ta. Đây là một thách thức nếu chúng ta được nuôi dưỡng trong nền văn hóa đa số – người da trắng, đàn ông, trung lưu, người Thiên Chúa giáo – bạn có thể đã được dạy rằng quan điểm của bạn là quan điểm chính xác và mọi người xung quanh cần điều chỉnh ống kính của họ cho phù hợp với quan điểm của bạn. Hay chính xác hơn, bạn không được dạy bất kỳ điều gì về việc đón nhận quan điểm mới, và tư duy mặc định – Sự thật của tôi mới là sự thật – được củng cố bởi mọi hệ thống và mọi hoàn cảnh bạn tiếp cận.

Trẻ em rất dễ tiếp thu và đón nhận những quan điểm bởi chúng vẫn còn tò mò một cách tự nhiên về thế giới xung quanh và cách người khác vận hành trong đó. Những người may mắn được dạy kỹ năng đón nhận quan điểm mới từ khi còn nhỏ đều nợ cha mẹ một khoản lớn về lòng biết ơn. Còn với những người chưa được giới thiệu về bộ kỹ năng này khi còn trẻ, chúng ta sẽ phải học tập và thực hành chuyên cần hơn, đồng thời chiến đấu với việc mặc áo giáp để có được kỹ năng này khi trưởng thành.

Sự đón nhận quan điểm đòi hỏi chúng ta phải trở thành người ham học hỏi, chứ không phải người biết tuốt. Giả sử như tôi đang nói chuyện với một đồng nghiệp, 25 tuổi, người Mỹ gốc Phi, là người đồng tính, lớn lên trong một khu phố giàu có ở Chicago. Trong cuộc trò chuyện, chúng tôi nhận ra mình có những ý kiến khác nhau trong việc phát triển chương trình mới. Khi chúng tôi đang tranh luận về các vấn đề, anh ấy nói: “Qua những kinh

nghiệm của bản thân, tôi tin rằng phương pháp này sẽ không phù hợp với những người chúng ta đang muốn tiếp cận." Tôi không thể đặt xuống ống kính của mình – ống kính của một phụ nữ, người da trắng, trung niên – để nhìn thẳng vào ống kính của anh ấy để xem những gì anh ấy nhìn thấy, nhưng tôi có thể hỏi: "Nói thêm cho tôi biết – anh đang nghĩ gì?" và tôn trọng sự thật của anh ấy như toàn bộ sự thật, chứ không chỉ là một phiên bản từ sự thật của tôi.

Đây là lý do tại sao mọi nghiên cứu của chúng tôi đều xác nhận mối tương quan tích cực giữa tính bao hàm, sự cải tiến và hiệu suất. Một lần nữa, nó chỉ tồn tại khi những quan điểm đa dạng được bao hàm, tôn trọng và quý trọng; từ đây chúng ta bắt đầu có được một bức tranh trọn vẹn về thế giới, về những người chúng ta đang phục vụ, những gì họ cần và làm thế nào để gặp gỡ mọi người một cách thành công ở nơi họ đang thuộc về.

Tôi vô cùng tâm đắc những gì Beyoncé đã nói trong bài luận đầu tiên của cô ấy trên tạp chí Vogue số tháng 9 năm 2018:

"Nếu những người có quyền lực tiếp tục thuê và chỉ tuyển những người trông giống họ, nghe giống họ, đến từ cùng một khu phố mà họ lớn lên, thì họ sẽ không bao giờ hiểu về những trải nghiệm khác với chính họ. Họ sẽ thuê những người mẫu giống nhau, quản lý cùng một loại nghệ thuật, lặp đi lặp lại cùng một diễn viên, và rồi tất cả chúng ta đều thua cuộc. Vẻ đẹp của phương tiện truyền thông xã hội là sự dân chủ tuyệt đối. Mọi người đều có tiếng nói. Tiếng nói của mọi người đều có giá trị và đều mang đến cơ hội để vẽ lên thế giới theo quan điểm của riêng họ."

Ảnh chụp của cô trên trang bìa của tạp chí được thực hiện bởi nhiếp ảnh gia Tyler Mitchell, điều đó khiến anh trở thành nhiếp ảnh gia người Mỹ gốc Phi đầu tiên chụp ảnh bìa cho Vogue trong lịch sử 126 năm của tạp chí này.

Khi chúng ta thúc đẩy những vấn đề này và khám phá những điểm mù của chính mình (ai cũng có điểm mù), chúng ta cần giữ tỉnh táo trong quá trình thiết lập áo giáp: Chúng ta không thể thực hành sự đồng cảm nếu cứ muốn trở thành người biết tuốt; nếu muốn đồng cảm, hay trở thành người ham học hỏi. Nói một cách rõ ràng (và tốt đẹp), nếu chúng ta muốn trở thành người biết tuốt, sự đồng cảm sẽ không phải điều mất mát duy nhất. Bởi vì tò mò là chìa khóa để chiến đấu với sự tổn thương, người biết tuốt sẽ phải vật lộn với cả bốn khối xây dựng lòng can đảm.

Kỹ năng Đồng cảm #2: Không phán xét

Thật không dễ dàng để làm điều này khi bạn thích thú với việc phán xét, như hầu hết tất cả chúng ta. Dựa trên nghiên cứu, có hai cách để dự đoán khi nào chúng ta sẽ phán xét: Chúng ta phán xét ở những lĩnh vực mà chúng ta dễ cảm thấy xấu hổ nhất, và chúng ta phán xét những người đang làm việc tệ hơn mình ở những lĩnh vực này. Vì vậy, nếu bạn cảm thấy mình rất hay phán xét về ngoại hình, và bạn không thể hiểu được tại sao, đó là một manh mối chỉ ra rằng ngoại hình là một vấn đề khó khăn với chính bản thân bạn.

Chúng ta cần phải xem xét những lĩnh vực chúng ta đang phán xét , bởi nó có thể nhanh chóng trở thành một chu kỳ xấu hổ tồi tệ. Sự phán xét của người khác khiến chúng ta cảm thấy xấu hổ, vì vậy chúng ta thường giảm bớt tổn thương của mình bằng cách phán xét người khác. Tôi thấy điều này xảy ra thường xuyên ở các tổ chức. Những điều sai lệch lan rộng không kiểm soát và cuối cùng người tiêu dùng là người phải hứng chịu tất cả. Tôi chưa từng gặp một công ty nào tồn tại cả sự xấu hổ, văn hóa phán xét mà vẫn có dịch vụ khách hàng tuyệt vời.

Tránh xa sự phán xét đồng nghĩa với việc nhận thức được nơi chúng ta dễ bị tổn thương nhất trước sự xấu hổ và sự chật vật của chính mình. Tin tốt là chúng ta không phán xét ở những lĩnh vực mà chúng ta cảm thấy mình có sự tự tin và giá trị bản thân mạnh mẽ, vì vậy chúng ta càng xây dựng được nhiều những lĩnh vực như vậy, chúng ta càng buông bỏ được nhiều sự phán xét.

Kỹ năng Đồng cảm #3: Thấu hiểu cảm giác của người khác

Kỹ năng Đồng cảm #4: Truyền đạt sự thấu hiểu cảm giác của bạn về người khác

Tôi kết hợp hai thuộc tính này lại với nhau bởi khi chia nhỏ chúng thành các kỹ năng và cùng phân tích, chúng sẽ có sự kết nối chặt chẽ với nhau. Thấu hiểu cảm giác của người khác và truyền đạt sự thấu hiểu ấy đòi hỏi chúng ta phải chạm tới cảm nhận của chính mình. Một cách lý tưởng, điều này cũng có nghĩa là chúng ta thông thạo ngôn ngữ của cảm xúc, hoặc ít nhất, có thể trò chuyện và thoải mái trong thế giới cảm xúc. Đại đa số những người tôi đã phỏng vấn không thoải mái trong thế giới cảm xúc và cũng không hề thành thạo ngôn ngữ của cảm xúc.

Hiểu biết về cảm xúc, theo tôi, cũng quan trọng như việc sở hữu

ngôn ngữ. Khi không thể đặt tên và nói rõ những gì xảy ra với chúng ta một cách cảm xúc, chúng ta không thể vượt qua nó. Hãy tưởng tượng bạn đi đến gặp bác sĩ với một cơn đau dữ dội ở vai phải, đến nỗi mỗi khi cảm thấy nó, bạn bắt đầu thấy khó thở và đau đến quặn người lại. Nhưng khi đến văn phòng bác sĩ, miệng bạn bị dán băng keo và hai tay bị trói chặt sau lưng.

Bác sĩ rất nóng lòng muốn giúp bạn, nhưng khi cô ấy hỏi chuyện gì đã xảy ra, bạn chỉ có thể: "Hmm. Hmm" qua lớp băng keo. Bạn rất muốn giải thích nhưng bạn không thể nói, vì vậy bạn không thể đặt tên cho cảm giác đó, bạn không thể nói rõ nó, cũng không thể mô tả nó. Bác sĩ yêu cầu bạn chỉ vào nó nhưng tay bạn đã bị trói, và tất cả những gì bạn có thể làm là hướng đôi mắt sang phía bên phải. Bạn lầm bầm và cựa quậy cho đến khi cả bạn và bác sĩ đều kiệt sức và bỏ cuộc. Đây chính xác là những gì xảy ra khi chúng ta không thông thạo về cảm xúc. Khi chúng ta không thể nhận dạng, đặt tên và nói về những trải nghiệm của mình, việc xử lý cảm xúc gần như là không thể.

Và nếu điều này vẫn chưa đủ thuyết phục để tiến hành đào sâu và bắt đầu việc học về cảm xúc, thì tôi có một thông tin tiếp theo cung cấp cho bạn, đó là đọc cảm xúc cũng là điều kiện tiên quyết cho sự đồng cảm, khả năng phục hồi từ sự xấu hổ và khả năng đứng dậy sau cú ngã. Ví dụ, làm thế nào để chúng ta đứng lên sau một cú ngã, nếu chúng ta không thể nhận ra sự khác biệt nhỏ bé tinh tế nhưng vô cùng quan trọng giữa thất vọng và tức giận, giữa xấu hổ và tội lỗi, giữa sợ hãi và đau buồn? Nếu không thể tự mình nhận ra những cảm xúc này, thì chúng ta cũng gần như không thể đồng cảm với những cảm xúc của người khác.

Chúng tôi đang trong giai đoạn hoàn thành một nghiên cứu về việc đọc cảm xúc, và tôi sẽ cho bạn xem trước phần giới thiệu cho bộ phim này. Mở một chút nhạc và giả vờ như đây là giọng đọc đầy kịch tính của một phát thanh viên: Trong thế giới của việc đọc cảm xúc, chúng ta có thể nhận ra và đặt tên từ 30 đến 40 cảm xúc của bản thân mình và người khác. Con số đưa ra chưa cụ thể vì chúng tôi vẫn đang ở trong giai đoạn nghiên cứu cuối cùng để xác nhận những cảm xúc chính xác, nhưng vẫn chắc chắn khi khẳng định rằng, sự hòa hợp trong một cuộc trò chuyện có cảm xúc đồng nghĩa với việc có thể đặt tên ít nhất 30 trong số những cảm xúc ấy.

Thuộc tính cuối cùng, truyền đạt sự thấu hiểu cảm xúc, đây có thể coi như rủi ro lớn nhất bởi chúng ta rất dễ hiểu sai. Khi rời khỏi nền tảng cảm xúc của bản thân, chúng ta cần can đảm để quay lại. Trong thực tế, miễn là chúng ta dành toàn bộ trái tim của mình,

chú tâm và giữ sự tò mò, chúng ta có thể sửa đổi. Đây là lý do tại sao những nhà trị liệu thường rập khuôn câu nói: "Điều mà tôi vừa nghe được từ bạn là..." Đây là một sự mở đường gợi ý để người khác có thể nói: "Không. Đó không phải những gì tôi vừa nói. Tôi không buồn. Tôi đang rất bực mình."

Ví dụ, trong ngôn ngữ không trị liệu, bạn có thể nói: "Tôi rất tiếc về việc chuyển nhượng dự án. Điều đó thật tệ và hẳn là rất chán nản. Bạn có muốn nói về chuyện đó không?" Câu hỏi này nói với đồng nghiệp của bạn rằng bạn đang rất sẵn lòng để vào cuộc và chiến đấu một cách cởi mở về những gì họ đang cảm thấy bây giờ.

Bởi bạn sẵn lòng thể hiện cảm xúc, họ có cơ hội để trở lại vấn đề và nói: "Tôi không nghĩ rằng mình đang chán nản. Tôi nghĩ thực ra mình cảm thấy ngượng ngùng và thất vọng. Ý tôi là, mọi người đều nói về tôi như một người hoàn hảo cho việc đó. Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng mình không thể làm được việc. Bây giờ tôi sẽ phải giải thích tại sao tôi không làm được trong khi tôi thậm chí còn không hiểu chuyện gì đang xảy ra." Sự trao đổi này tự nó đã xây dựng sự kết nối và mối liên hệ mà chúng ta cần để có một cuộc đối thoại ý nghĩa, bồi đắp niềm tin và thậm chí có thể chữa lành vết thương.

ĐIỀU HƯỚNG TẢNG BĂNG TRÔI

Một lý do khiến cảm xúc rất khó xác định và đặt tên là hiệu ứng tảng băng trôi. Hãy cùng nghĩ về tảng băng trôi một chút. Ở đó, phần nổi bên trên mặt nước là phần bạn nhìn thấy được, và những thứ bạn không nhìn được thì nằm sâu dưới dưới bề mặt hàng dặm. Nhiều cảm xúc mà chúng ta trải nghiệm hiện lên trên bề mặt như sự bực bội hoặc khép mình. Bên dưới bề mặt, tồn tại nhiều hơn đáng kể những sắc thái và chiều sâu của cảm xúc. Xấu hổ và đau buồn là hai ví dụ về những cảm xúc khó thể hiện một cách trọn vẹn, vì vậy chúng ta thường chuyển sang giận dữ hoặc im lặng.

Đây là một khái niệm dễ hiểu, vì một lý do: Đại đa số chúng ta thấy dễ giận dữ hơn là đau đớn. Chúng ta không chỉ dễ dàng thể hiện sự tức giận hơn là nỗi đau, mà văn hóa của chúng ta còn chấp nhận sự tức giận dễ dàng hơn. Vì vậy, lần tới khi bạn chuẩn bị khép mình hoặc tức giận, hãy hỏi bản thân thứ gì đang nằm bên dưới bề mặt ấy.

Về tổng quan, sự đồng cảm tức là, thứ nhất: Tôi đón nhận quan điểm của người khác, đồng nghĩa với việc tôi trở thành người lắng

nghe và ham học hỏi, chứ không phải người biết tuốt. Thứ hai: Tôi đứng ngoài vòng phán xét. Thứ ba và thứ tư: Tôi cố gắng thấu hiểu những cảm xúc mà họ đang thể hiện và truyền đạt sự thấu hiểu đó của mình.

Kỹ năng Đồng cảm #5: Chánh niệm

Tôi đã mượn yếu tố thứ năm, chánh niệm, từ Kristin Neff. Neff mô tả chánh niệm như "thực hiện một cách tiếp cận cân bằng với những cảm xúc tiêu cực để những cảm xúc không bị đè nén nhưng cũng không bị phóng đại... Chúng ta không thể lờ đi nỗi đau của mình và động lòng trắc ẩn với nó cùng một lúc... Chánh niệm đòi hỏi chúng ta không 'quá cố chấp' với suy nghĩ và cảm xúc, từ đó không bị cuốn theo phản ứng tiêu cực."

Từ chánh niệm đôi khi khiến tôi lo lắng và căng thẳng, vì vậy tôi chọn từ chú tâm. Những phát hiện của Neff về chánh niệm, đặc biệt là phần không thể hiện thái quá hoặc phóng đại cảm xúc của chúng ta, hoàn toàn phù hợp với những gì chúng ta tìm thấy trong công việc. Nghiền ngẫm và bị mắc kẹt trong cảm xúc cũng vô ích như việc không chú tâm một chút nào cả. Tóm lại, tôi cố gắng thực hành chánh niệm bằng cách chú ý đến những gì xảy ra trong cuộc đối thoại, đến những cảm xúc mà họ mang lại cho tôi, đến ngôn ngữ cơ thể tôi và ngôn ngữ cơ thể của người mà tôi đang nói chuyện. Giảm thiểu hoặc phóng đại cảm xúc đều dẫn đến sự lỡ nhịp đồng cảm trong những biện pháp bình đẳng.

SỰ ĐỒNG CẢM THỂ HIỆN NHƯ THẾ NÀO

Bất cứ khi nào tôi giảng dạy về sự đồng cảm, mọi người đều mong muốn có thêm sự chắc chắn và rõ ràng. Vào giai đoạn đầu trong sự nghiệp, một sinh viên ngành công tác xã hội đã hỏi liệu tôi có thể phát triển một Cây quyết định đồng cảm: Nếu họ nói thế này, tôi sẽ phản hồi thế này. Nếu họ chuyển hướng kia, tôi sẽ chuyển hướng với họ và nói thế kia. Thực tế không có sự may mắn như vậy. Đồng cảm là sự kết nối, và được kết nối là hệ thống điều khiển tốt nhất. Nếu chúng ta rẽ sai hướng trong nỗ lực ở bên cạnh ai đó trong khi họ đang khốn khổ, sự kết nối không chỉ là khoan dung, mà còn là nhanh chóng định hướng lại con đường.

Cây quyết định đồng cảm không thể có hiệu quả bởi tất cả chúng ta đều khác nhau. Ví dụ, nếu bạn đang chia sẻ một điều khó khăn với ai đó, bạn có muốn người ấy:

Đối thoại bằng ánh mắt?

Nhìn đi chỗ khác?

Tiến đến và ôm lấy bạn?

Cho bạn một không gian riêng?

Phản hồi ngay lập tức?

Giữ yên lặng và lắng nghe?

Nếu bạn hỏi 100 người những câu hỏi này, bạn sẽ có hàng trăm câu trả lời khác nhau. Giải pháp duy nhất là kết nối và chú tâm.

Sau khi tôi nhìn Suzanne ở sân bay ngày hôm đó và nói: "Tôi không hiểu," cô ấy đã nói một cách rõ ràng rằng tôi sẽ lỡ trận đấu của Ellen, cô ấy lùi lại một chút nhưng vẫn ở bên cạnh tôi. Đi đến cùng một cái ôm có lẽ sẽ là một ý tưởng tồi. Tôi hẳn sẽ không đấm cô ấy hay đặt cô ấy vào một tình thế bế tắc, nhưng tôi sẽ muốn thế. Cô ấy đã vào cuộc, tham gia vào chuyện này và có thể đọc vị tôi đủ rõ để biết rằng nên nhìn thẳng vào mắt tôi, nói rằng tôi sẽ không đến kịp trận đấu của Ellen, và rồi lùi lại, cho tôi một khoảng trống.

Suzanne và tôi đã được kết nối với nhau sau khi dành cả ngày cùng nhau tại Fort Bragg, nhưng sự kết nối này cũng có hiệu quả nếu bạn thực hiện sự đồng cảm với người mà bạn không biết rõ. Hãy tham gia, tò mò, kết nối. Hãy từ bỏ nỗi sợ nói sai, từ bỏ sự cần thiết phải sửa chữa những lỗi sai ấy và cũng từ bỏ mong muốn đưa ra phản hồi hoàn hảo chữa lành mọi thứ (điều ấy sẽ không xảy ra). Bạn không cần phải làm điều này một cách hoàn hảo. Hãy cứ làm nó đi.

Tôi đã có vinh dự được làm việc với các nhà lãnh đạo tại Quỹ Bill and Melinda Gates vài năm trước và làm quen với Melinda, một nhà vô địch về xây dựng lòng can đảm và đang thực hiện một mô hình tuyệt vời về cách thức sự đồng cảm và sự tổn thương cùng nhau kiến tạo một nền văn hóa giàu tính kết nối hơn.

Một chút về tiểu sử của Melinda: Sau khi gia nhập Microsoft năm 1987, Melinda là người đi đầu trong việc phát triển các sản phẩm đa phương tiện và sau đó được bổ nhiệm làm Tổng Giám đốc Phụ trách Các sản phẩm thông tin của Microsoft. Năm 1996, Melinda rời Microsoft để tập trung vào công tác từ thiện và gia đình.

Hiện nay, cùng với Bill, cô định hình và phê duyệt các chiến lược nền tảng, đánh giá kết quả và định hướng chung cho tổ chức. Họ

cùng nhau gặp gỡ những tổ chức và đối tác để tiếp tục mục tiêu nền tảng – Cải thiện sự bình đẳng tại Mỹ và trên toàn thế giới. Melinda đã tận mắt thấy việc trao quyền cho phụ nữ và trẻ em gái có thể mang lại những bước tiến về sức khỏe và sự thịnh vượng của gia đình, cộng đồng và xã hội. Công việc hiện tại của cô tập trung vào bình đẳng giới như một lộ trình dẫn tới sự thay đổi có ý nghĩa.

Trong trải nghiệm của bản thân với sự tổn thương, Melinda viết:

"Tôi bắt đầu thử nghiệm với sự tổn thương, và thành thật mà nói, tôi đã bị sốc với câu trả lời. Bill và tôi gặp gỡ tất cả các nhân viên chủ chốt nhiều lần trong năm, và những cuộc gặp này là cơ hội quan trọng cho chúng tôi để xây dựng mối liên kết với nhóm của mình. Gần đây, tôi đã thừa nhận trong một phiên họp rằng Bill và tôi giữ một danh sách Làm và Không làm cho chính mình – về cơ bản đó là những điều chúng tôi cần phải làm để đảm bảo rằng chúng tôi sẽ đưa ra những ví dụ đúng. Có rất nhiều người đã đến gặp tôi sau đó và nói rằng, việc tôi biết chắc về nhu cầu được cải thiện của mình đã giúp họ cảm thấy ổn về những điều họ có thể làm tốt hơn.

Tôi cũng bắt đầu nói nhiều hơn một chút về các con mình trong những cuộc gặp này. Trước đây, tôi luôn tránh xa chủ đề này, vì cảm thấy chúng quá riêng tư. Nhưng hóa ra nó tạo được sự gần gũi với rất nhiều nhân viên, những người cũng đang cố gắng cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình – và những người cũng đang sống với giá trị của họ mỗi ngày tại tổ chức và thông qua việc nuôi dạy con cái. Tôi cảm thấy được kết nối nhiều hơn với các cá nhân và văn hóa tập thể bởi tôi đã thực hiện các bước để cho phép bản thân bị tổn thương."

THỰC HÀNH SỰ ĐỒNG CẢM

Khi gặp khó khăn, cần sự kết nối và sự đồng cảm, chúng ta cần chia sẻ với người chấp nhận cả điểm mạnh và cả sự khốn khổ của mình – người được quyền nghe câu chuyện của chúng ta. Chúng ta cần phải luyện tập để có thể tìm được đúng người. Và đồng thời để trở thành đúng người như vật. Khi nói về sự đồng cảm, điều quan trọng là đúng người, đúng thời điểm, và đúng vấn đề.

Có sáu rào cản cản trở sự đồng cảm, khiến việc thực hành có thể đi sai hướng hoặc bạn có thể bị lỡ nhịp đồng cảm. Mọi người đều biết cảm giác ấy như thế nào – khi bạn chia sẻ với ai đó một điều riêng tư và dễ bị tổn thương, như một nỗi khốn khổ – hay thậm chí là

một điều gì đó hào hứng hay vui vẻ – và bạn cảm thấy mình không được lắng nghe, không được nhận ra, không được thấu hiểu. Đó là một cảm giác như bị nhấn chìm xuống nước, bạn cảm thấy mình bị hụt hẫng và đôi khi như đứng ngay trên bờ vực của sự xấu hổ. Thuật ngữ lâm sàng gọi điều đó là sự thất bại trong đồng cảm, mặc dù tôi thấy sự lỡ nhịp đồng cảm phù hợp hơn, bởi nó không hoàn toàn giống như xấu hổ.

Hãy cùng nhìn vào sáu kiểu lỡ nhịp đồng cảm chủ yếu sau đây, từ đó có thể nhận ra chúng khi chúng ta đã từng trải nghiệm, và có thể hành động tốt hơn khi chúng ta có cơ hội kết nối với mọi người trong cuộc tranh đấu chống lại những tổn thương.

Lỡ nhịp đồng cảm #1: Cảm thông khác với Đồng cảm

Bạn muốn biết điều gì sẽ khiến tôi cảm thấy cô đơn và tồi tệ hơn tại sân bay ư? Sự cảm thông. Nếu Suzanne nói: "Tôi rất tiếc. Tội nghiệp chị quá." Hoặc: "Tôi không thể tưởng tượng mọi thứ khó khăn thế nào đối với chị." Cô ấy không hề cảm thấy tồi tệ như tôi. Cô ấy để mặc tôi với nỗi đau.

Đồng cảm là cảm nhận cùng một cảm giác với người khác. Cảm thông là cảm nhận cho cảm giác của mọi người. Đồng cảm là nhiên liệu cho sự kết nối. Còn thông cảm thường dẫn đến sự mất kết nối. Tôi luôn nghĩ về sự đồng cảm như một không gian thiêng liêng, nơi ai đó như đang ở trong một cái giếng sâu thẳm và hét lên từ dưới đáy: "Dưới đây rất tối và đáng sợ. Nó thật sự quá sức chịu đựng đối với tôi."

Chúng ta ngó qua thành giếng và nói: "Tôi thấy bạn rồi," và chúng ta trèo xuống với sự tự tin rằng có thể cùng họ thoát ra được. "Tôi biết ở dưới đấy như thế nào và bạn không đơn độc đâu." Tất nhiên, bạn sẽ không trèo xuống mà không có lối thoát của riêng mình. Nhảy xuống hố mà không biết lối ra là một sự sa lưới – nhảy vào cuộc tranh đấu của ai đó mà vẫn duy trì đường lối rõ ràng thứ gì thuộc về ai mới gọi là sự đồng cảm.

Thông cảm, mặt khác, giống như ngó qua thành giếng và nói: "Ồ, tệ quá, nhìn thật khủng khiếp. Tôi rất tiếc." Và rồi bỏ đi. Có một đoạn phim hoạt hình ngắn vui nhộn nói về sự khác biệt giữa đồng cảm và cảm thông, được phát triển bởi Hiệp hội Hoàng gia Khuyến khích Nghệ thuật, Sản xuất và Thương mại, từ một đoạn ngắn trong bài giảng của tôi tại London về sự đồng cảm. Được minh họa và dựng thành phim bởi nghệ sĩ tài năng Katy Davis, bạn có thể xem nó tại: brenebrown.com/videos/.

Những từ mạnh mẽ nhất khi ai đó đang trong cuộc đấu tranh là "Me too" – "Tôi cũng vậy." Cụm từ ấy mạnh mẽ đến mức Tarana Burke đã bắt đầu một trong những phong trào quan trọng nhất của thời đại chúng ta, phong trào Me Too, chỉ với hai từ này và một loạt hành động có ý nghĩa. Phong trào giải phản đối và lên án gay gắt hành vi quấy rối và tấn công tình dục, đặc biệt là tại nơi làm việc. Đây là một ví dụ tuyệt vời về cách mà sự đồng cảm xây dựng nên lòng can đảm và tạo điều kiện cho những thay đổi sâu sắc.

Cụm từ "Me too" – "Tôi cũng vậy" có nghĩa Tôi có thể không có cùng trải nghiệm giống như bạn, nhưng tôi biết sự tranh đấu gian khổ này, và bạn không đơn độc.

Sự cảm thông lại giống như Ồ. Tệ quá. Tôi rất tiếc cho bạn. Tôi không biết hoặc không hiểu những gì bạn đang trải qua, nhưng tôi có thể chắc với bạn rằng mọi thứ khá tệ hại và tôi không muốn biết gì thêm về nó.

Một lần nữa, sự khác biệt giữa đồng cảm và cảm thông là: cảm nhận cùng với mọi người và cảm nhận cho mọi người. Phản ứng đồng cảm: Tôi hiểu rồi, tôi cùng bạn cảm nhận và tôi cũng đã từng cảm nhận giống như thế này. Phản ứng của cảm thông đơn giản chỉ là: Tôi thấy tiếc cho bạn.

Nếu bạn muốn thấy một cơn lốc xấu hổ trở thành sự chết chóc, hãy nói điều này: "Ồ, tội nghiệp bạn quá." Tương đương với cách người miền Nam (nước Mỹ) nói: "Ôi, Chúa phù hộ cho trái tim tội nghiệp của bạn." Khi ai đó cảm thấy tiếc cho chúng ta, nó phóng đại cảm giác đơn độc của chúng ta. Khi ai đó cảm nhận cùng với chúng ta, nó phóng đại cảm giác của chúng ta được kết nối và nó hoàn toàn bình thường.

Lỡ nhịp đồng cảm #2: Kinh ngạc và kinh sợ

Trong kịch bản này, đồng nghiệp nghe được câu chuyện của bạn và cảm thấy xấu hổ thay cho bạn – họ sẽ kinh ngạc và sau đó nhận ra rằng bạn đã cảm thấy kinh hoàng như thế nào. Họ phát hoảng. Họ khó chịu. Có một sự im lặng khó xử, và rồi bạn sẽ phải làm gì đó khiến cho đồng nghiệp của mình cảm thấy dễ chịu hơn. Đây là một ví dụ: "Cuối cùng thì tôi cũng đã hoàn thành bản báo cáo đó ngày hôm qua và tôi đã vô cùng hứng thú. Tôi cảm thấy rất hài lòng về nó, thế rồi hiệu trưởng gọi cho tôi, báo rằng bản báo cáo bị mất hai trang cuối. Hóa ra là tôi quên không đính kèm chúng."

Bạn đang hy vọng rằng đồng nghiệp của mình sẽ nói: "Ôi, anh bạn của tôi, Tôi cũng đã từng bị như vậy. Nó thật sự rất tệ." Nhưng thay vào đó, người này tỏ ra kinh ngạc và nói: "Ôi, Chúa ơi, nếu là tôi thì tôi sẽ chết mất." Và rồi bạn vội vàng thêm vào: "Không, nó sẽ ổn thôi." Đột nhiên, bạn lại phải khiến cho người đó cảm thấy tốt hơn.

Lỡ nhịp đồng cảm #3: Cú ngã khủng khiếp

Trong kịch bản này, một người bạn cần nghĩ về bạn như một trụ cột đáng tin cậy và xứng đáng. Người này không thể giúp bạn vì họ sẽ cảm thấy vô cùng thất vọng bởi sự không hoàn hảo nơi bạn. Họ thất vọng. Đây là người mà bạn tâm sự và nói: "Bản đánh giá hiệu suất của tôi đã không tốt như tôi nghĩ, nó chỉ được… Tôi không biết liệu mình có đang bị cuốn vào một cơn bão của sự xấu hổ, hay… Tôi không thể tin được đánh giá của mình lại thấp đến vậy trong quý này."

Phản ứng của người này là: "Tôi chưa từng nghĩ bạn tệ đến vậy. Khi nghĩ về bạn, tôi không nghĩ bạn là người chỉ nhận được có từng ấy đánh giá, ý tôi là, chuyện gì đã xảy ra vậy?" Rồi một cách bất ngờ, bạn không được trải nghiệm sự kết nối theo cách đồng cảm. Bạn tự bảo vệ mình trước ai đó bởi họ đang thất vọng về mình. (Gợi ý: Điều này xảy ra thường xuyên trong thời thơ ấu và là một yếu tố quan trọng của chủ nghĩa hoàn hảo.)

Lỡ nhịp đồng cảm #4: Nút chặn và giải quyết

Hãy mang bản đánh giá hiệu suất trên vào kịch bản này, khi người bạn kia cảm thấy rất khó chịu với sự tổn thương đến nỗi trách mắng bạn: "Làm thế nào bạn lại để chuyện này xảy ra? Bạn đã nghĩ cái gì vậy?" Hoặc người bạn ấy tìm kiếm một ai đó để đổ lỗi. "Anh ta là ai? Chúng ta sẽ đá hắn ra khỏi đây. Hoặc lên án hành động của hắn." Đây là một sự lỡ nhịp đồng cảm to lớn. Tôi đến với bạn bởi tôi đang vật lộn với điều gì đó, và bạn khiến bản thân mình dễ chịu hơn bằng cách từ chối ngồi xuống với sự khó chịu của tôi – bạn đang lựa chọn hoặc trở nên tức giận với ai đó hoặc phán xét tôi. Những điều này đều không hữu ích.

Lỡ nhịp đồng cảm #5: Bốt và xẻng

Đây là người đồng nghiệp thực sự muốn mọi việc trở nên tốt đẹp hơn, để họ có thể thoát khỏi sự khó chịu của chính mình. Người này từ chối thừa nhận rằng bạn thực sự có thể đã phạm sai lầm hoặc đưa ra quyết định không đúng. Đây là những gì người đó nói:

“Bạn biết đấy, mọi thứ không tệ thế đâu. Mọi thứ không thể tệ đến vậy. Bạn biết bạn rất tuyệt vời mà.” Anh ta hối hả muốn bạn cảm thấy tốt hơn, không lắng nghe bất kỳ điều gì bạn đang cảm nhận, và không kết nối với bất kỳ cảm xúc nào bạn đang cố gắng diễn tả. Điều này khá lộn xộn và toàn những điều nhảm nhí.

Lỡ nhịp đồng cảm #6: Nếu bạn nghĩ thế này là tệ...

Người này nhầm lẫn sự kết nối với cơ hội để đề cao bản thân. “Thế này chưa là gì. Để tôi kể cho bạn nghe về bản đánh giá hiệu suất của tôi hồi quý IV, năm 1994.” Đây là sự nhầm lẫn nguy hiểm giữa so sánh và cạnh tranh. Những từ quan trọng nhất bạn có thể nói với ai đó hoặc nghe từ ai đó khi bản thân đang khốn đốn là: “Tôi cũng vậy. Bạn không hề đơn độc.” Nó khác hoàn toàn với: “Ồ, thế sao? Tôi cũng vậy. Nghe đây này.” Sự khác biệt cơ bản chính là phản ứng thứ hai chuyển trọng tâm sang người khác, không phải bản thân người đang gặp vấn đề.

ĐÂY LÀ CHÚNG TA

Sau đây là tin xấu: Khi nói đến sự đồng cảm, tất cả chúng ta đều biết những người đã từng gục ngã, và chúng ta cũng đều đã từng trải qua những lúc như vậy. Sự đồng cảm là một kỹ năng. Còn sau đây là tin tốt tuyệt vời: Với một số kỹ năng được xây dựng, tất cả chúng ta có thể học cách rèn luyện sự đồng cảm. Đó là một món quà lớn.

Có một vài câu hỏi mà chúng ta nên suy nghĩ như một phần của việc xây dựng kỹ năng:

1. Khi bạn nghĩ về sáu loại lỡ nhịp đồng cảm, có tồn tại một hoặc hai loại khiến bạn khép mình lại không?

2. Cảm xúc nào xuất hiện khi sự chia sẻ của bạn gặp phải một trong những rào cản này, và điều đó ảnh hưởng đến sự kết nối của bạn với người đó như thế nào?

3. Mặt khác, bạn đánh giá kỹ năng đồng cảm của mình như thế nào?

4. Có cần phải thay đổi một hoặc hai phản hồi bạn thường xuyên sử dụng không?

Một lần nữa, chúng ta đều có những người bạn và đồng nghiệp làm những điều như trên. Và bản thân chúng ta cũng chính là những người bạn và đồng nghiệp như vậy. Đây không phải câu

chuyện của chúng ta hay của họ, mà là câu chuyện của tất cả chúng ta – bao gồm cả tôi, mặc dù bản thân tôi đã dạy kỹ năng này trong hai thập kỷ.

Tôi háo hức theo dõi bản thân mình khi câu chuyện của một ai đó khuấy động nỗi sợ hãi cầu toàn trong tôi – đặc biệt nếu tôi nghĩ rằng tình huống của họ tác động đến tôi. Khi điều này xảy ra, tôi rất dễ va phải lỡ nhịp đồng cảm sau đây: "Ôi Chúa ơi, sao mà bạn có thể làm được điều đó?"

Tôi khá giỏi trong việc tránh sự cảm thông, bởi tôi đã nghiên cứu đồng cảm và cảm thông từ rất lâu. Tôi không nói nhiều những câu như "Tôi cảm thấy thật tệ cho bạn" hay "Tôi lấy làm tiếc cho bạn", bởi vì cuối cùng thì chúng có lẽ là những thứ ảnh hưởng đến tôi nhiều nhất. Tôi cũng nhận được rất nhiều sự thất vọng giả dạng sự đồng cảm.

Trong một bài giảng, tôi từng nói: "Tôi chỉ muốn đấm một ai đó." Đến phần Hỏi và Đáp, có một người giơ tay và nói rằng: "Cô biết đấy, nhu cầu đấm một ai đó khiến tôi không cảm thấy sự tận tâm cho lắm. Mà cô lại là biểu tượng tận tâm của tôi."

Tôi liền đáp lại: "Tôi không nên là biểu tượng cho sự tận tâm của bạn. Tận tâm cũng là một thứ mà tôi đang phấn đấu, nên đừng biến tôi thành hình mẫu cho bạn. Tôi cũng đang trên cùng hành trình với các bạn để đến đó, do vậy, tôi chưa hẳn là đã thành thạo đâu." Bất kỳ giả định nào về sự hoàn hảo cũng là một lỡ nhịp đồng cảm.

Đồng cảm là một kỹ năng khó học bởi nó đòi hỏi sự thực hành nhuần nhuyễn, và thực hành nghĩa là bạn sẽ cần trải nghiệm những khoảnh khắc khó nhằn này nhiều hơn một lần. Nhưng thực hành là như vậy. Nếu bạn không sẵn sàng ném hỏng 3.759 lần từ vạch ném phạt, bạn sẽ chẳng bao giờ giỏi trong việc thực hiện những cú ném bóng đó.

Trong nhiều hội thảo về sự đồng cảm, chúng tôi yêu cầu những người tham gia ký vào một tấm áp phích có nội dung:

Tôi đồng ý thực hành sự đồng cảm, phá tan nó, quay lại, dọn dẹp nó và rồi thử lại một lần nữa.

Hãy thực hiện cam kết đó với bản thân, nhóm của bạn, bạn bè và cả gia đình. Bạn không thể tưởng tượng nó có ý nghĩa đến thế nào đối với ai đó khi bạn quay lại và nói: "Bạn đã chia sẻ điều khó khăn của mình với tôi, tôi ước mình đã thể hiện theo một cách khác. Tôi

thật sự quan tâm đến bạn và những gì bạn chia sẻ. Tôi có thể bắt đầu lại không?" Đó chính là sự lãnh đạo táo bạo.

THỰC HÀNH LÒNG TỰ TRẮC ẨN NHƯ THẾ NÀO

Rào cản khó nhằn nhất cho sự đồng cảm là gì? Hãy thử nhìn vào gương. Chính là tỏ ra tử tế và mở rộng giả thuyết về sự hào phóng cho chính bản thân khi chúng ta làm rối tung mọi thứ. Kháng cự lại sự thôi thúc trừng phạt hoặc xấu hổ với chính bản thân khi chúng ta phạm sai lầm mới chính là sự làm chủ thực sự.

Tiến sĩ Kristin Neff của Đại học Texas tại Austin, được nhắc đến trước đó trong phần này, là người điều hành Phòng Thí nghiệm Nghiên cứu về Lòng tự trắc ẩn và là tác giả của cuốn Self-Compassion: Stop Beating Yourself Up and Leave Insecurity Behind (tạm dịch: Lòng tự trắc ẩn: Ngừng làm đau chính mình và Bỏ lại sự bất an phía sau). Cô viết về ba yếu tố tạo nên sự thực hành: Tử tế với chính bản thân mình, nhân nghĩa, và chánh niệm. Bạn sẽ nhớ chánh niệm đã được nhắc đến trong Kỹ năng đồng cảm #5, thứ mà tôi đã điều chỉnh một chút thành "chú tâm".

Trong khi chánh niệm có những ứng dụng cho sự đồng cảm cũng như sự tự trắc ẩn, liên quan đến sự tự trắc ẩn, cô viết rằng, nó đòi hỏi chúng ta không chấp nhận những suy nghĩ và cảm xúc mà có thể không thuộc về chúng ta. Nói một cách rõ ràng: Đừng chịu trách nhiệm và sở hữu đối với những lời nói của người khác – hãy chỉ chú tâm phần của mình. Vậy nên trong thực hành, hãy thay câu: "Cô ấy đã rất khó chịu với tôi" bằng: "Cô ấy đã rất khó chịu." Đừng cố định bất cứ thứ gì, đừng nghiền ngẫm và cũng đừng mắc kẹt trong nó.

Định nghĩa về sự tử tế với chính mình của Neff được bao hàm và tự giải thích chính nó: "Trở nên ấm áp và thấu hiểu chính mình khi chúng ta đau khổ, thất bại, hoặc cảm thấy không thỏa đáng; thay vì phớt lờ nỗi đau của chính mình hoặc tự trừng phạt mình bằng sự tự phê bình." Trong cuộc sống của tôi, điều này được chuyển hóa thành một nhiệm vụ đơn giản: Nói chuyện với chính bản thân mình như cách mà bạn nói chuyện với người bạn yêu. Hầu hết chúng ta xấu hổ, coi thường và chỉ trích bản thân theo những cách mà chúng ta không bao giờ nghĩ sẽ làm với người khác. Tôi sẽ không bao giờ nhìn vào Ellen hay Charlie và nói: "Chúa ơi, con thật ngu ngốc!" Tuy nhiên, tôi có thể thì thầm điều đó với chính mình mà không chần chừ dù chỉ trong tích tắc.

Tôi sẽ cho bạn một ví dụ thực tế từ cuộc sống của tôi. Gần đây, tôi

đã thực hiện một cuộc phỏng vấn với nhà báo cho một bài viết trên tạp chí. Tôi luôn cảm thấy dễ bị tổn thương trong các cuộc phỏng vấn truyền thông vì tôi không giỏi lọc thông tin, làm theo kịch bản và theo dõi mọi thứ mình nói. Kịch bản của bản thu luôn hoàn toàn trái ngược với kiểu phỏng vấn tôi đã thực hiện hàng ngàn lần trong hơn 20 năm, trong đó mục tiêu là khám phá những trải nghiệm thực tế bằng cách kết nối, cởi mở và chia sẻ lẫn nhau mà không có bất kỳ sự sợ hãi hay bộ lọc nào. Tôi sẽ không bao giờ sử dụng bất cứ thông tin nào vào trong nghiên cứu nếu bạn không đồng ý, và bạn cũng sẽ được giữ kín danh tính trừ khi chúng ta đã nói về điều đó trước, bạn đồng ý, và ký nhận trên cam kết đồng ý phỏng vấn.

Giữa cuộc phỏng vấn kéo dài hai giờ đồng hồ (hết sức dài), người phỏng vấn đặt câu hỏi về việc hoán đổi giữa những ưu tiên và tôi trả lời với: "Ồ, điều đó thực sự điên khùng đấy." Rồi ngay lập tức tôi nói: "Xin lỗi! Xóa nó đi nhé!"

Nhưng đã quá muộn. Nó được ghi âm lại mất rồi. Cũng phải thôi. Tôi đã thật cẩu thả.

Ồ, đừng hiểu sai tôi – Tôi đến từ một gia tộc mẫu hệ của những người chuyên gây rắc rối. Tôi siêu thoải mái với điều đó; tôi chỉ cố gắng hạn chế nó khi viết lách. Tôi nghĩ nó liên quan đến quan điểm riêng của mỗi người rằng trong cuộc trò chuyện, sử dụng một hoặc ba từ chửi thề có vẻ rất thú vị, nhưng trong viết lách, nó lại không được hay ho cho lắm.

Theo như Steve, vốn ngôn ngữ của tôi bây giờ tệ hơn nhiều so với khi tôi bắt đầu công việc, và nó trở nên tồi tệ hơn theo mỗi năm nghiên cứu. Mọi người chia sẻ những khoảnh khắc khó khăn nhất, đau khổ nhất trong cuộc đời họ với tôi, và may mắn thay, họ không bọc đường cho những từ ngữ họ dùng. Chúng thật nghiệt ngã và thô bạo như chính những câu chuyện của họ.

Để làm cho vấn đề tồi tệ hơn, Steve đã đặc biệt danh cho tôi là "Borg" – một loài quái vật trong loạt phim Star Trek[66] (Du hành giữa các vì sao). Giống như máy bay không người lái hư cấu sao chép và tái tạo những người ngoài hành tinh khác, tôi có xu hướng chọn điểm nổi bật và phong cách của người khác – chỉ cần tôi ở xung quanh họ, không quan trọng thời gian dài hay ngắn. Tôi đã phỏng vấn một anh chàng cách đây vài tháng, anh ta liên tục nói về những ông chủ của mình như là "thứ chẳng ra gì". Không đầy một tuần sau đó, khi Steve và tôi ngồi trên xe tải của anh ta, vừa đúng lúc có người tạt đầu xe, tôi liền áp mặt vào cửa

kính đóng kín và nói: "Đúng là thứ chẳng ra gì. Đừng có làm ra mấy hành động như thế chứ!" Steve, người chưa bao giờ nghe tôi dùng những từ ấy trong suốt hơn 30 năm, chỉ có thể lắc đầu và cười bất lực.

[66] Brog: loài quái vật trong loạt phim Star Trek - Du hành giữa các vì sao. Chúng chuyên đồng hóa các giống loài khác, biến họ thành Brog. Đồng thời, chúng cũng lấy đi tất cả tri thức công nghệ, làm cho chúng trở nên mạnh hơn.

Dù sao thì, khi tôi nhận ra mình vừa thốt ra những lời lẽ điên khùng trong bản thu âm, điều đầu tiên tôi tự nói với mình là: "Cô đúng là một con ngốc, Brené. Cô không thể giữ được mình trong hai giờ sao?" Một điều chắc chắn là tôi không bao giờ nói chuyện kiểu này với những thành viên trong gia đình hay đồng nghiệp của mình. Thay vào đó, tôi sẽ nói: "Bạn đang kiệt sức và bị quá tải vì hạn chót cho cuốn sách. Hãy nghỉ ngơi một chút. Đừng quá khó khăn với bản thân mình – Bạn cũng là con người và có rất nhiều người lo lắng cho bạn đấy."

Nhưng tôi đã tự trừng phạt mình trong hai ngày cho đến khi Steve nắm lấy vai tôi và nói những lời y như trên. Tử tế với chính bản thân mình chính là tự đồng cảm. Và ngay cả khi tôi cảm thấy việc nói chuyện với chính bản thân như cách nói chuyện với người mình yêu thật kỳ cục, thì hành động này vẫn phát huy tác dụng.

Tôi cũng tâm đắc với định nghĩa của Neff về giá trị nhân văn chung, đó là xây dựng khối đoàn kết của chúng ta từ chính sự khó chịu thay vì thúc đẩy một thế giới quan "chỉ có mình tôi". Giá trị nhân văn chung ghi nhận: "Khổ đau và sự không xứng đáng mang tính cá nhân là một phần của trải nghiệm nhân văn chia sẻ – thứ mà tất cả chúng ta đều cùng nhau vượt qua, chứ không phải là một thứ gì đó chỉ xảy ra với mỗi mình 'tôi'." Đây là một trong những nền tảng của sự đồng cảm và một yếu tố then chốt của phong trào Me Too. Càng thực hành những cuộc trò chuyện giàu sự kết nối, chúng ta càng biết rằng tất cả chúng ta đều được gắn kết – trong cả những điều tốt đẹp và cả những thứ xấu xa.

Hãy nhớ rằng sự đồng cảm là công cụ kết nối và xây dựng niềm tin mạnh mẽ nhất mà chúng ta có, và nó cũng là phương thuốc cho sự xấu hổ. Nếu bạn đặt xấu hổ trong một cái đĩa và che đậy nó bằng sự phán xét, im lặng và bí mật, bạn đã vừa tạo ra một môi trường hoàn hảo cho sự xấu hổ phát triển cho đến khi nó đi vào mọi ngõ ngách và kẽ hở của cuộc đời bạn. Mặt khác, nếu bạn đặt xấu hổ lên một cái đĩa và dập tắt nó bằng đồng cảm, sự xấu hổ sẽ

mất đi sức mạnh của nó và bắt đầu khô héo. Đồng cảm tạo ra một môi trường đối nghịch với sự xấu hổ – một môi trường mà nó không thể tồn tại, bởi sự xấu hổ cần bạn tin rằng bạn đơn độc và chỉ có mình bạn đang phải chịu đựng điều này.

Đó là lý do tại sao những câu nói sau lại có sức mạnh đến vậy:

Ồ, anh bạn của tôi. Tôi hiểu được cảm nhận của anh.

Tôi biết cảm giác ấy và nó thật tệ.

Tôi cũng vậy.

Tôi hiểu bạn mà. Bạn không đơn độc đâu.

Tôi đã từng ở nơi tương tự như vậy và nó thật khó khăn.

Tôi nghĩ rất nhiều người trong chúng ta trải qua điều này. Hoặc tất cả chúng ta đều bình thường hoặc tất cả chúng ta đều kỳ lạ. Dù bằng cách nào, bạn cũng không hề đơn độc.

Tôi hiểu nó như thế nào.

ĐỒNG CẢM VÀ SỰ PHỤC HỒI TỪ XẤU HỔ

Bây giờ, trong lúc chúng ta đang xây dựng một số hiểu biết và kỹ năng xung quanh sự đồng cảm, hãy cùng kiểm tra bốn yếu tố tạo nên khả năng phục hồi từ sự xấu hổ. Khi cảm thấy xấu hổ, chúng ta có thể chia sẻ câu chuyện của mình với những sẵn sàng người đáp lại chúng ta bằng sự đồng cảm và thấu hiểu, lúc ấy sự xấu hổ không có cơ hội để tồn tại.

1. Nhận ra sự xấu hổ và thấu hiểu những tác nhân của nó

Bạn có thể nhận ra một số biểu hiện về mặt thể chất khi cảm thấy xấu hổ, tìm cách vượt qua nó và nhìn ra những thông điệp cũng như kỳ vọng đã thúc đẩy nó không? Những người tham gia nghiên cứu với khả năng phục hồi từ xấu hổ cao nhất có thể nhận ra những dấu hiệu thể chất của sự xấu hổ – họ biết về cơ chế sinh lý của nó, và đây là một đầu mối quan trọng cho chúng ta những gợi ý lớn. Với trường hợp của tôi là "Khi cảm thấy xấu hổ, tôi không nói chuyện, nhắn tin hay gõ văn bản – tôi không đủ sức dối diện với mọi người" cho đến khi tôi đứng vững lại được trên đôi chân cảm xúc của mình.

Khi có hiểu biết và nhận thức về sự xấu hổ, chúng ta sẽ giảm khả

năng mặc định dùng nó như một tấm khiên xấu hổ, hoặc như những gì Linda Hartling và những nhà nghiên cứu của cô tại Stone Center, Wellesley gọi là những chiến lược mất kết nối:

- Di chuyển ra xa: Rút lui, ẩn nấp, giữ im lặng và giữ bí mật.

- Di chuyển tiến tới: Tìm kiếm sự xoa dịu và vui lòng.

- Di chuyển chống lại: Cố gắng giành lấy quyền lực lớn hơn người khác bằng cách trở nên hung hăng, và sử dụng sự xấu hổ để chống lại sự xấu hổ.

Như tất cả những loại áo giáp khác, đây đều là hình thức tự vệ rất hấp dẫn, nhưng chúng đi ngược lại tính xác thực và sự tận tâm của chúng ta.

2. Thực hành nhận thức thiết yếu

Xấu hổ hoạt động như một ống kính của máy ảnh. Khi chúng ta cảm thấy xấu hổ, ống kính này phóng to đến từng chi tiết, tất cả những gì chúng ta nhìn thấy là một bản thân thiếu sót, đơn độc và vật vã. Chúng ta nghĩ: "Tôi là người duy nhất gặp phải chuyện này. Có cái gì đó không đúng với tôi. Tôi hoàn toàn đơn độc."

Khi ống kính này ngừng phóng to và trở lại toàn cảnh, chúng ta bắt đầu nhìn thấy một bức tranh khác. Chúng ta thấy nhiều người cũng đang vật vã một cách tương tự. Thay vì nghĩ: "Tôi là người duy nhất," chúng ta bắt đầu nghĩ: "Không thể tin được điều này! Cả bạn cũng thế sao? Vậy là tôi bình thường đúng không? Tôi đã từng nghĩ chỉ có mình tôi như vậy!" Một khi bắt đầu nhìn thấy bức tranh toàn cảnh, chúng ta có thể kiểm tra thực tế những yếu tố tạo nên sự xấu hổ và những kỳ vọng xã hội làm nhiên liệu cho nó.

3. Tiếp cận

Một trong những lợi ích quan trọng nhất của việc tiếp cận người khác là học được rằng, những trải nghiệm khiến chúng ta cảm thấy cô đơn thực ra rất phổ biến. Bất kể chúng ta là ai, lớn lên như thế nào, hay tin tưởng vào điều gì, thì tất cả chúng ta đều đang chiến đấu với những cuộc chiến giấu mặt, thầm lặng để chống lại cảm giác không đủ tốt và không được thuộc về. Khi chúng ta can đảm để chia sẻ những trải nghiệm của mình và động lòng trắc ẩn để nghe người khác kể về câu chuyện của họ, chúng ta buộc sự xấu hổ phải lộ diện và chấm dứt sự im lặng. Khi chúng ta không tiếp cận, chúng ta thường cuối cùng sẽ kết thúc trong sợ hãi, sự đổ lỗi và mất kết nối.

4. Nói ra sự xấu hổ

Sự xấu hổ có sức mạnh vô tận bởi nó không bao giờ được nói ra. Đó là lý do tại sao nó yêu thích chủ nghĩa hoàn hảo – thật dễ dàng để chúng ta giữ im lặng. Nếu chúng ta có nhận thức đầy đủ về sự xấu hổ để đặt tên và nói về nó, về cơ bản, chúng ta đã cắt bỏ nó đến gần gốc rễ rồi. Sự xấu hổ ghét những lời nói bao bọc tồn tại xung quanh nó. Nếu chúng ta nói ra sự xấu hổ, nó bắt đầu khô héo. Ngôn ngữ và những câu chuyện mang ánh sáng chiếu đến sự xấu hổ và hủy hoại nó. Và khi chúng ta không nói ra mình cảm thấy thế nào, mình cần những gì, chúng ta thường khép mình hoặc hành động thiếu suy nghĩ, hoặc cả hai.

Học cách nói ra sự xấu hổ cũng cho phép bạn góp nhặt được một số ngôn ngữ xảo trá và thao túng tinh thần của sự xấu hổ. Đây là ngôn ngữ dùng để tạo ra sự xấu hổ và bào chữa cho hành động ấy khi chúng ta cố gắng giải thích mình đang cảm thấy ra sao và mình cần thứ gì. Bây giờ, tôi rất cẩn trọng khi nghe những câu như:

- Bạn nhạy cảm quá.

- Tôi không biết rằng bạn lại mong manh đến thế.

- Tôi không biết điều đó lại là cả một vấn đề đối với bạn.

- Bạn bảo thủ quá.

- Tôi đoán là mình sẽ cần cẩn trọng khi nói chuyện với bạn.

- Bạn chỉ đang tưởng tượng thôi.

- Bạn có vẻ thực sự hằn học.

Và thế là tôi đã cấm hoàn toàn những từ ngữ như kẻ thua cuộc, kẻ vô dụng, và kẻ yếu đuối.

Tôi cũng không phải người ưa thích bất cứ thứ gì mang sắc thái tàn bạo, kể cả sự trung thực. Sự trung thực là chính sách số một, nhưng khi sự trung thực bị thúc đẩy bởi xấu hổ, tức giận, sợ hãi hay đau đớn thì không còn là "sự trung thực". Đó chỉ là sự xấu hổ, tức giận, sợ hãi hoặc đau đớn đang đội lốt sự trung thực.

Chỉ vì một cái gì đó là chính xác hoặc thực tế, không có nghĩa là nó có thể được sử dụng theo cách thức phá hoại: "Xin lỗi. Tôi chỉ nói với bạn sự thật thôi. Những điều này đều là sự thật."

Tựu chung lại, sự đồng cảm là trung tâm của kết nối – là bảng mạch dựa vào cảm xúc của người khác, phản chiếu lại trải nghiệm chung về thế giới, và nhắc nhở rằng chúng ta không đơn độc. Có thể cùng ở trong sự khó chịu với những người đang xấu hổ, đau đớn, thất vọng hay khó khăn; và nói với họ: "Tôi hiểu bạn, và tôi có thể cho bạn không gian riêng" chính là hiện thân của sự can đảm. Điều tuyệt vời nhất là sự đồng cảm không được gắn kết vào mã di truyền của chúng ta: Chúng ta đều có thể học nó. Và chúng ta cần phải làm thế, bởi nhà thơ June Jorrdan đã viết: "Chúng ta chính là những người mà chúng ta đang chờ đợi."

Tự nhận thức và yêu thương chính mình tạo nên sự khác biệt

Chúng ta là ai thể hiện ở việc chúng ta lãnh đạo như thế nào

05. Tò mò và sự tự tin có căn cứ

Tự tin có căn cứ là một quá trình rắc rối của việc học tập và gạt bỏ, thực hành và thất bại, cuối cùng là sống sót sau một vài lần sai lầm. Sự tự tin này không phải sự kiêu ngạo, thể hiện bên ngoài hay được xây dựng trên những thứ nhảm nhí; nó thật sự tồn tại, vững chắc và được xây dựng dựa trên sự tự nhận thức và thực hành. Một khi chúng ta nhìn ra sự can đảm có thể biến đổi cách chúng ta lãnh đạo, chúng ta có thể tiến hành trao đổi bộ giáp nặng nề, nghẹt thở – thứ khiến chúng ta nhỏ bé, hẹp hòi – để lấy sự tự tin có căn cứ – thứ nâng đỡ và hỗ trợ những nỗ lực của chúng ta để bản thân trở nên dũng cảm hơn.

Thật vô lý khi tin rằng chúng ta chỉ cần thoát ra khỏi cơ chế tự vệ của mình và lao vào môi trường công sở. Hầu hết chúng ta đều mặc áo giáp phòng bị này từ khi còn nhỏ, bởi nó bảo vệ chúng ta khỏi bị tổn thương hoặc thất vọng, khỏi cảm giác trở nên vô hình và không được yêu thương. Trong một số tình huống, chúng ta phải tự vệ để giữ an toàn về thể chất hoặc tinh thần. Sự tổn thương là tổn thất to lớn nhất của một chấn thương. Khi chúng ta lớn lên trong một môi trường không an toàn, phải đối mặt với nạn phân biệt chủng tộc, bạo lực, nghèo đói, phân biệt giới tính, kỳ thị đồng tính, sự xấu hổ và tổn thương có thể đe dọa tính mạng, còn những chiếc áo giáp thì mang lại cảm giác thật an toàn.

Hãy nghĩ về cách thế hệ millennials[67] và thế hệ Z[68] được nuôi dưỡng, nhiều bậc phụ huynh đã bao bọc con cái mình trong những bộ áo giáp vì họ thiếu tự tin dưới vai trò làm cha mẹ và làm người. Cha mẹ càng sở hữu nhiều sự tự tin có căn cứ, họ càng có khả năng giúp con cái mình sẵn sàng với mọi lộ trình bằng cách

truyền dạy lòng can đảm, khen ngợi những nỗ lực và làm gương; thay vì cố gắng chuẩn bị chỉ một lộ trình hoàn hảo cho chúng bằng cách sửa chữa, chỉ khen ngợi thành quả và liên tục can thiệp vào mọi thứ.

[67] Thế hệ millennials: Hay còn gọi là Thế hệ Y hay Gen Y – Chỉ thế hệ sinh từ năm 1980 đến 1995, với đặc trưng luôn bị hấp dẫn bởi cái mới và táo bạo trong những lựa chọn nghề nghiệp, quen làm nhiều việc cùng lúc.

[68] Chỉ thế hệ mới (từ năm 1995 về sau) đánh dấu một thế hệ có tư chất kỹ thuật số hoàn toàn, được đánh giá có tiềm năng trong tương lai với khả năng nhận thức xã hội cũng như thái độ đạo đức cao, cùng khả năng kinh doanh nhạy bén.

Chúng ta đã dành một lượng lớn thời gian để chiến đấu với sự tổn thương vì một lý do đơn giản: Nó là kỹ năng cơ bản của việc xây dựng lòng can đảm. Xây dựng sự tự tin có căn cứ để chiến đấu với sự tổn thương và sự khó chịu; thay vì mặc áo giáp, chạy trốn, gục gã hoặc bị nó đánh bại; sẽ giúp bạn sống theo giá trị của mình, xây dựng niềm tin và học cách trỗi dậy.

Thấu hiểu việc chiến đấu với tổn thương và coi nó như kỹ năng cơ sở của sự lãnh đạo táo bạo là hoàn toàn cần thiết. Một số kỹ năng khác được xây dựng trong các môn thể thao cũng tuyệt vời không kém.

Tất cả các môn thể thao đều dựa vào những kỹ năng cơ bản, những kỹ năng ấy được đào tạo ngay từ ngày đầu tiên khi người chơi đăng ký hoặc tham gia vào đội. Khi nghĩ về những trải nghiệm của mình khi chơi tennis và bơi lội, tôi nhớ mình lúc nào cũng canh cánh trong đầu "Hãy đua thôi! Tôi chán việc phải quay đầu 50 lần một lượt bơi rồi" hoặc "Tôi không muốn chạy quanh sân tennis này và giữ vợt ở tư thế chuyền bóng thêm một lần nào nữa, hãy chơi thật đi!" Nhưng chính việc phát triển những kỹ năng cơ sở thông qua luyện tập kỷ luật mới là thứ khiến người chơi tự tin để sẵn sàng liều lĩnh và táo bạo.

Điều tương tự cũng đúng với những người lãnh đạo – thực hành một cách kỷ luật kỹ năng chiến đấu với tổn thương mang lại cho người lãnh đạo sức mạnh và khả năng chịu đựng về cảm xúc để sẵn sàng liều lĩnh táo bạo.

Trong thể thao, khi bạn chơi một cách say mê và dưới một áp lực lớn, bạn phải có khả năng dựa vào các kỹ năng được xây dựng để

có thể chơi một cách tốt nhất. Nếu bạn đã luyện tập quay đầu chuyển hướng và chạy quanh sân đủ, cơ chế của những chuyển động này sẽ được ghi nhận vào ký ức cơ bắp. Sở hữu sự tự tin có căn cứ để dựa vào các kỹ năng mà chúng ta đã phát triển qua thời gian cho phép chúng ta tập trung vào các mục tiêu và thách thức hơn. Những nỗ lực chơi bi-a của tôi là một ví dụ điển hình.

Tôi đã luôn nghĩ rằng chơi bi-a có vẻ khá dễ dàng, và cho rằng những màn thể hiện kém cỏi hồi đại học là do tôi cầm gậy chơi với tư thế tung hứng, một tay cầm chai bia, tay kia cầm điếu thuốc. Nhưng Chaz, người mà tôi đã nhắc đến nhiều lần trong cuốn sách này, đã chơi một cách cạnh tranh và khiến tôi tỉnh ngộ sau ảo tưởng rằng không khí tiệc tùng là thứ cản trở tôi đánh bi vào lỗ. Hóa ra tôi chơi bi-a tệ đến vậy bởi số lần tôi thực hành nó chỉ đếm trên đầu ngón tay, và những người chơi có được sự nhuần nhuyễn với tất cả những kỹ năng thiết yếu nhất đã khiến cho bi-a trông thật dễ dàng.

Khi những người chơi bi-a thiết kế cú đánh, họ luôn xem xét ba yếu tố: góc, tốc độ và độ xoáy bóng. Thành công của cú đánh này phụ thuộc vào kỹ năng cơ sở: vững tin vào chiến thuật và liên tục đưa gậy đến trúng điểm mục tiêu trên bóng cái để chuyển động thực tế đi theo tính toán. Điều đó có nghĩa là những người chơi bi-a giỏi đã dành hàng trăm giờ để xây dựng kỹ năng nền tảng: đưa ra những cú đánh chuẩn xác trước sau như một. Chưa kể công việc tẻ nhạt không kém là xây dựng cầu trung gian vững chắc, làm chủ những cú lắc tay và phát triển một lập trường ổn định. Một bài tập cơ bản thường xuyên được đưa vào thực hành là tập với chai thủy tinh rỗng. Người chơi đặt một chai thủy tinh rỗng nằm xuống bề mặt của bàn bi-a, rồi luyện tập đưa gậy vào đúng đến cổ lọ mà không làm di chuyển cái chai. Không có chỗ cho bất kỳ lỗi sai nào.

Tất nhiên bạn sẽ chẳng bao giờ nhìn thấy chai thủy tinh nào trên bàn bi-a trong một giải đấu, nhưng bạn có thể đặt cược rằng những người chơi giỏi nhất đã dành ra hàng giờ đồng hồ tập luyện cho những cú đánh, hãm và dứt điểm của họ. Khi áp lực tăng lên, họ đã xây dựng được sức mạnh và khả năng chịu đựng cần thiết để vượt qua mười giờ chơi, và họ cũng đủ tự tin với những kỹ năng cơ sở của mình để tập trung vào chiến thuật và những lựa chọn cho mỗi cú đánh.

Lauren, Giám đốc Hỗ trợ và Nghiên cứu Cộng đồng của chúng tôi, nguyên là cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp đến từ Scotland, và là một cựu sinh viên đã tốt nghiệp của tôi. Cô giải thích rằng kỹ

năng cơ bản trong bóng đá là kiểm soát bóng. Cô ấy nói với tôi là từ khi còn rất nhỏ, những huấn luyện viên đã thị phạm cho các cầu thủ chạm bóng hàng triệu lần với những phần khác nhau của bàn chân. Ngay cả khi đã trở thành một vận động viên chuyên nghiệp, cô vẫn dành rất nhiều thời gian để thực hiện kỹ thuật chuyền bóng bằng những phần khác nhau của bàn chân với những cầu thủ khác.

Cô kể với tôi: "Chúng tôi có những bức tường dày hơn 1m bao quanh khu vườn nhà mình ở Scotland. Tôi sẽ đứng trước bức tường, rồi chọn một viên gạch và cố gắng đá trái bóng trúng nó. Tôi có thể làm điều này đến hàng giờ, chọn một viên gạch khác, rồi lại một viên gạch khác. Toàn bộ thời gian tôi dành để học việc kiểm soát bóng."

Như trong câu chuyện của Chaz về những nguyên tắc cơ sở vững chắc cho phép bạn tập trung vào những thử thách cao hơn, Lauren nói: "Bạn phải nắm vững những nguyên tắc cơ bản của việc kiểm soát bóng để có thể ngẩng cao đầu trong một trận đấu và quan sát được những gì đang xảy ra xung quanh mình. Bạn phải đọc được tình huống và lập chiến thuật cho những bước di chuyển tiếp theo trước cả khi bạn có bóng. Bạn phải hoàn toàn tự tin vào khả năng kiểm soát bóng của mình, từ đó mới có thể tập trung vào những yếu tố khác."

Trong những cuộc đối thoại gai góc, những cuộc họp quyết liệt và khi cần đưa ra những quyết định nhạy cảm, những người lãnh đạo cần sự tự tin có căn cứ để trung thành với những giá trị của họ, tránh việc phản ứng mang tính cảm xúc thái quá, và điều khiển cuộc đối thoại từ sự tự nhận thức thay vì sự tự vệ. Việc sở hữu được những kỹ năng chiến đấu với tổn thương để kiềm chế căng thẳng và khó chịu cho phép chúng ta quan tâm và chú ý đến người khác, giữ mình cởi mở và tò mò, cũng như đối phó với các thử thách.

Đầu năm nay, tôi có cơ hội làm việc với Nutanix, một công ty về phần mềm điện toán đám mây ở thung lũng Silicon. Trong cuộc đối thoại với Người sáng lập Nutanix, Chủ tịch kiêm CEO, Dheeraj Pandey, tôi không chỉ bị ấn tượng bởi niềm tin của anh ấy về tầm quan trọng của sự tổn thương trong công tác lãnh đạo, mà còn bởi những lý do đằng sau niềm tin ấy. Dheeraj giải thích với tôi rằng, khi những người lãnh đạo không có những kỹ năng để dựa vào sự tổn thương, họ không thể thành công trong việc kiềm chế căng thẳng của những nghịch lý vốn vẫn luôn tồn tại trong kinh doanh. Ví dụ của anh về những nghịch lý làm nảy sinh sự tổn

thương ở người lãnh đạo phù hợp với những gì chúng tôi nghe được từ những người tham gia nghiên cứu:

- Lạc quan và hoang tưởng

- Để sự hỗn loạn thống trị (hành động xây dựng) và thống trị trên sự hỗn loạn (hành động quy mô hóa)

- Trái tim nhân hậu và đưa ra những quyết định gai góc

- Khiêm tốn và quyết liệt

- Tốc độ và chất lượng khi xây dựng những thứ mới

- Não trái và não phải

- Sự đơn giản và lựa chọn

- Suy nghĩ toàn cầu, hành động cục bộ

- Tham vọng và chú ý đến chi tiết

- Nghĩ lớn nhưng bắt đầu từ những việc nhỏ

- Ngắn hạn và dài hạn

- Chạy đường trường và chạy nước rút, hoặc chạy đường trường cho những giai đoạn nước rút trong xây dựng doanh nghiệp.

Dheeraj nói với tôi: "Người lãnh đạo phải học những kỹ năng kiềm chế căng thẳng này và giữ cân bằng trước những tình thế ngàn cân treo sợi tóc của cuộc đời. Cuối cùng, khả năng lãnh đạo là khả năng phát triển mạnh mẽ trong sự mơ hồ của những nghịch lý và đối lập."

Xây dựng kỹ năng chiến đấu với tổn thương không hề dễ dàng, nhưng sự dễ dàng lại bị đánh giá quá cao. Các nghiên cứu ngày càng xác nhận rằng điều hầu hết chúng ta đều biết nhưng ghét bỏ: Việc học một cách quá dễ dàng sẽ không xây dựng được những kỹ năng mạnh mẽ. Trong một bài viết trên tạp chí Fasst Company, Mary Slaughter và David Rock cùng với Viện NeuroLeadership viết:

"Thật không may, nhiều tổ chức có xu hướng xây dựng những chương trình học dễ dàng nhất có thể. Nhằm mục đích tôn trọng cuộc sống bận rộn của nhân viên, các công ty xây dựng lên các chương trình đào tạo có thể được thực hiện bất cứ lúc nào, không

có điều kiện tiên quyết, và thường được sử dụng trên một thiết bị di động. Kết quả là các chương trình đào tạo vui vẻ và dễ dàng khiến nhân viên thích thú (giúp những nhà phát triển càng dễ bán chúng hơn) nhưng không thực sự thấm nhuần vào tư tưởng và có tác dụng lâu dài.

Tệ hơn, những chương trình kiểu này có thể khiến nhà tuyển dụng tối đa hóa những số liệu gây hiểu lầm, như tối đa hóa 'lượt thích' hay 'lượt chia sẻ' hoặc 'điểm số của nhà quảng cáo mạng', những thứ này đều dễ có được nhờ một chương trình đủ vui và trôi chảy, nhưng nếu là một chương trình có đòi hỏi cao thì không. Thay vì thiết kế một chương trình để đánh thức hoặc thay đổi hành vi, chúng ta có nguy cơ thiết kế lên những chương trình tầm thường.

Thực tế, để có được hiệu quả, việc học tập cần rất nhiều nỗ lực. Điều này không có nghĩa là những cố gắng giúp việc học tập trở nên dễ dàng hơn là một việc làm phản tác dụng – hay tất cả những phương pháp học tập gây khó chịu đều hiệu quả. Chìa khóa ở đây là những khó khăn có thể kỳ vọng. Giống như cách bạn cảm nhận một cơ bắp bị đốt cháy trong quá trình trở nên mạnh mẽ hơn, trí não cũng cần phải cảm thấy một số khó khăn khi nó học tập. Tâm trí bạn có thể bị đau đớn trong một thời gian – nhưng đó là điều tốt."

Học cách chiến đấu với sự tổn thương là một công việc. Và tổn thương không bao giờ là thoải mái cả, nhưng thực hành có nghĩa là khi sự tổn thương bao trùm lấy chúng ta, chúng ta có thể nghe thấy sự tự tin có căn cứ thì thầm bên tai: "Điều này thật khó khăn, bối rối và không thoải mái chút nào. Bạn có thể không biết rồi nó sẽ đi đến đâu, nhưng bạn rất mạnh mẽ và bạn đã được thực hành để kiến tạo và giữ vững một không gian cho chuyện này."

TỰ TIN CÓ CĂN CỨ = KỸ NĂNG CHIẾN ĐẤU + SỰ TÒ MÒ + THỰC HÀNH

Chúng ta đã có rất nhiều ngôn ngữ, kỹ năng và công cụ mới; và như bạn có thể đoán được, chúng đều có chung một cấu trúc DNA: Sự tò mò.

Tò mò là một hành động của sự tổn thương và lòng can đảm. Các nhà nghiên cứu đang tìm ra những bằng chứng cho thấy sự tò mò có mối liên hệ tương quan với sự sáng tạo, trí thông minh, cải thiện việc học tập và trí nhớ, cũng như giải quyết vấn đề. Một nghiên cứu được công bố vào ngày 22/10/2014 tạp chí Neuron

cho thấy tính chất hóa học của não bộ thay đổi khi chúng ta trở nên tò mò, điều này giúp chúng ta học hỏi và giữ lại thông tin tốt hơn. Nhưng sự tò mò không được cho là thoải mái vì nó liên quan đến sự mơ hồ và tổn thương.

Trong cuốn sách Curious: The Desire to Know and Why Your Future Depends on It (tạm dịch: Sự tò mò: Khao khát được hiểu biết và Tại sao tương lai phụ thuộc vào nó), Ian Leslie viết: "Sự tò mò là bất trị. Nó không thích những quy tắc, hoặc ít nhất, nó giả định rằng tất cả các quy tắc là tạm thời, chúng sẽ bị khuất phục trước một câu hỏi thông minh mà chưa ai từng nghĩ đến. Nó coi thường những con đường đã được phê duyệt, thích chuyển hướng, du ngoạn ngoài dự kiến, rẽ trái một cách bốc đồng. Nói tóm lại, tò mò là khác thường."

Đây là lý do tại sao tò mò dẫn đến sự tự tin có căn cứ trong các kỹ năng chiến đấu. Chúng ta sợ những cuộc đối thoại khó khăn vì không thể kiểm soát toàn bộ quá trình hay kết quả, và chúng ta bắt đầu run rẩy đến mất hồn mất vía khi không thể giải quyết chúng nhanh chóng. Như thể chúng ta thà có một giải pháp tồi tệ nhưng dẫn đến hành động, còn hơn là hoang mang trong sự mơ hồ của việc xác định vấn đề.

Einstein là một trong những người thầy thông thái nhất của chúng ta về sự tò mò và tự tin. Tôi tâm đắc hai câu nói sau của ông:

"Nếu tôi chỉ có một giờ để giải quyết vấn đề, tôi sẽ dành 55 phút để suy nghĩ về bản chất của vấn đề và năm phút để nghĩ về giải pháp."

Ông cũng cho rằng: "Không phải do tôi thông minh, chỉ là do tôi sẵn sàng đối diện với vấn đề lâu hơn."

Kẻ biết tuốt bên trong chúng ta (bản ngã của chúng ta), hoặc chạy đua để hạ gục tất cả mọi người trong phòng bằng câu trả lời – có thể hoặc không thể giải quyết được vấn đề thực sự – hoặc nghĩ rằng: Tôi không muốn nói về điều này, bởi vì tôi không chắc nó sẽ đi đến đâu hay mọi người sẽ phản ứng như thế nào. Tôi có thể không nói được những điều đúng đắn hoặc không có được những câu trả lời đúng.

Sự tò mò nói: Đừng lo. Tôi thích một chuyến đi bão táp. Tôi sẽ đi đến bất cứ đâu nó dẫn đường. Và tôi sẽ vào cuộc bất kể mất bao nhiêu lâu để tìm ra bản chất của vấn đề. Tôi không cần phải biết

câu trả lời hay nói ra những điều đúng đắn, tôi chỉ cần tiếp tục lắng nghe và đặt ra những câu hỏi.

Sau đây là một số câu hỏi và những cách khởi động kỹ năng chiến đấu cụ thể mà chúng tôi sử dụng:

1. Câu chuyện mà tôi tạo nên… (Đây là một trong những công cụ chiến đấu mạnh mẽ nhất trong thế giới tự do tính đến thời điểm hiện tại. Nó thay đổi mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi. Phần tiếp theo trong cuốn sách này – Học cách trỗi dậy – sẽ đề cập đến điều này.)

2. Tôi tò mò về…

3. Hãy nói cho tôi biết thêm.

4. Đó không phải trải nghiệm của tôi (thay vì "Bạn đã sai khi nói về cô ấy/anh ấy/họ/nó/điều này…").

5. Tôi tự hỏi…

6. Hãy giúp tôi hiểu rõ...

7. Hãy giải thích cho tôi…

8. Chúng ta đều đã đào sâu vào vấn đề. Giờ hãy cho tôi biết bạn đam mê nó như thế nào.

9. Hãy cho tôi biết lý do tại sao điều này không phù hợp/không hiệu quả với bạn.

10. Tôi đang làm việc dựa trên những giải định này – còn bạn thì sao?

11. Chúng ta đang cố gắng giải quyết vấn đề gì? Đôi khi chúng ta dành hàng giờ để đấu tranh quyết liệt cho đến khi có một ai đó can đảm nói: "Chờ đã. Tôi đang cảm thấy nhầm lẫn. Vấn đề mà chúng ta đang cố gắng giải quyết là gì?" Trong 90% tình huống, chúng ta sẽ nhận ra mình không còn chung một con đường, bởi chúng ta đã bỏ qua khâu nhận dạng vấn đề mà vội vàng đặt ra mục đích cho cuộc họp là tìm kiếm giải pháp – cho một vấn đề mà thậm chí chúng ta chưa xác định.

Đôi khi những cuộc chiến đấu hiệu quả nhất bắt đầu bằng một cuộc trò chuyện tìm kiếm sự thật kéo dài 30 phút và một thỏa thuận quay lại đối thoại sau vài giờ hoặc cũng có thể ngày hôm

sau (nhưng đừng chờ quá lâu). Gần đây, tôi có một cuộc trò chuyện với hai đồng nghiệp về kế hoạch đào tạo mà chúng tôi đang dự định. Ngay khi chúng tôi ngồi xuống và họ bắt đầu trình bày, tôi biết nó sẽ sớm trở nên khó khăn. Chúng tôi đang ở trên những con đường hoàn toàn khác nhau. Tôi nói một cách đơn giản: "Chúng ta đang ở những điểm rất khác nhau. Tại sao không dành 20 phút để mạnh dạn nói về quan điểm của mình, sau đó quay lại vào ngày mai và kết thúc bằng một cách tiếp cận chung nhỉ?"

"Hãy giải thích cho tôi tất cả những giả định mà bạn đang dựa vào để làm việc."

"Làm thế nào bạn có thể sắp xếp mọi thứ theo lịch trình này?"

"Mục tiêu của kế hoạch đào tạo này là gì?"

"Hãy giúp tôi hiểu những lợi ích của cách tiếp cận này theo ý kiến của bạn."

Chỉ mất mười phút để chúng tôi nhận ra rằng mình đang hướng đến những mục tiêu khác nhau, những ưu tiên khác nhau và làm việc dựa trên những dữ liệu khác nhau.

Đồng nghiệp của tôi nói: "Ồ. Thứ này thực sự hữu ích. Hãy trở lại vào ngày mai với một số thông tin chúng ta đã bỏ lỡ và xây dựng lại mục tiêu cũng như ưu tiên chung." Tuyệt vời!

Một công cụ tò mò hữu ích khác là tìm kiếm Vùng xung đột. Vai trò của chúng ta là tìm ra nơi chúng ta nên đặt ống kính của mình theo góc độ của tổ chức. Là Người sáng lập và CEO, tôi dự kiến sẽ vạch ra một khóa học dài hạn cho công ty. Tôi cố gắng bao quát trong vùng-thời-gian-mười-năm cho đến tình trạng hiện tại. Những người lãnh đạo khác trong nhóm chịu trách nhiệm cho những vùng khác nhau. Một người lãnh đạo khối vận hành có thể chỉ tập trung vào vùng-sáu-tháng bởi đang có một lịch trình ra mắt sản phẩm dịch vụ mới rất lớn.

Để lãnh đạo hiệu quả, chúng ta có trách nhiệm phải tôn trọng và tận dụng những quan điểm khác nhau, cũng như luôn tò mò về cơ chế gây nên sự xung đột giữa chúng. Khi cuộc chiến đấu bắt đầu trở nên khó khăn, chúng ta biết cách kiểm tra những vấn đề bên trong vùng. Mặc dù có thể có những quan điểm khác nhau và không cùng một mức độ kiến thức về mọi chi tiết của tổ chức, chúng ta vẫn phải có cùng một thực tế chung về tình trạng hiện tại của nó. Xung đột vùng không cho phép chúng ta mất tập trung

trên tính thống nhất của tổ chức. Tôi không thể quá quan tâm đến mục tiêu năm năm mà lại không biết về một vấn đề văn hóa mà chúng tôi cần phải giải quyết.

THÚC ĐẨY SỰ TUYỆT VỜI TỪ SỰ TÒ MÒ VÀ HỌC HỎI

Khi đang nghiên cứu và viết cuốn Vươn lên từ thất bại, tôi học được rằng rào cản phổ biến nhất để cản trở sự tò mò là khi bạn có một "cái giếng cạn". Trong bài viết năm 1994 - The Psychology of Curiosity – Tâm lý học về Sự tò mò, George Loewenstein đã giới thiệu quan điểm lỗ hổng thông tin khi nói về sự tò mò. Loewenstein, Giáo sư Kinh tế và Tâm lý học tại Đại học Carnegie Mellon, cho rằng sự tò mò là cảm giác thiếu thốn mà chúng ta trải nghiệm khi xác định và tập trung vào một lỗ hổng trong kiến thức của mình.

Luận điểm này có nghĩa là chúng ta phải có một trình độ kiến thức hoặc nhận thức nhất định trước khi có thể tò mò. Chúng ta không tò mò về điều gì đó mà chúng ta không biết hoặc không có chút nhận thức nào về nó. Loewenstein giải thích rằng, nếu chỉ khuyến khích mọi người đặt câu hỏi, chúng ta không thể kích thích trí tò mò. Ông viết: "Để gây sự tò mò về một chủ đề cụ thể, có thể cần phải sử dụng một máy bơm" – sử dụng một thông tin hấp dẫn để thu hút sự quan tâm của mọi người, từ đó họ trở nên tò mò hơn.

Sau đây là một tin tốt: nếu bạn đã đọc đến tận phần này của cuốn sách, bạn đã được trang bị cơ bản và sẵn sàng để đi tiếp. Chúng ta có thể chưa nhận thức đủ hoặc chưa thực hành đủ nhưng chúng ta đã biết đủ để trở nên tò mò. Và còn có một tin tốt hơn nữa: Ngày càng có nhiều nhà nghiên cứu tin rằng sự tò mò và xây dựng kiến thức phát triển cùng nhau – càng biết nhiều, chúng ta lại càng mong muốn được biết nhiều hơn nữa.

Tôi muốn chia sẻ với bạn hai trường hợp chứng minh rằng sự kết hợp giữa các kỹ năng chiến đấu, sự tự tin có căn cứ để dỡ bỏ tấm áo giáp và trở nên tò mò có thể thay đổi cả một tổ chức. Trường hợp đầu tiên đến từ Stefan Larsson và trường hợp thứ hai đến từ Tiến sĩ Sanée Bell.

Stefan Larsson là một nhà lãnh đạo khối bán lẻ dày dặn kinh nghiệm của Tập đoàn Ralph Lauren. Ông được ghi nhận vì đã vực dậy thương hiệu may mặc mang tính biểu tượng của Mỹ, Old Navy, nơi ông và nhóm của mình đã đạt mức tăng trưởng 12 quý liên tiếp và thêm 1 tỷ đô-la Mỹ vào doanh thu bán hàng trong ba

năm. Ông cũng đã dành 14 năm với vai trò là nhân tố then chốt trong đội ngũ lãnh đạo tạo nên thương hiệu thời trang khổng lồ đến từ Thụy Điển, H&M, trở thành một trong ba thương hiệu thời trang có giá trị nhất trên thế giới, với phạm vi hoạt động trên 44 quốc gia và doanh số bán hàng tăng từ 3 tỷ đô-la Mỹ lên 17 tỷ đô-la Mỹ.

Khi đọc toàn bộ nghiên cứu về trường hợp này, bạn sẽ thấy sự tổn thương đóng vai trò nền tảng cho ba bộ kỹ năng tiếp theo: sống đúng với giá trị của chúng ta, đương đầu với lòng tin, và học cách trỗi dậy.

Stefan viết:

"Khi tôi nắm quyền lãnh đạo Old Navy, thương hiệu đã đi xuống trong một vài năm, chúng tôi phải tìm đường để vực dậy thương hiệu này với tầm nhìn ban đầu. Sau một vài ngày tìm kiếm trong kho lưu trữ tài liệu, chúng tôi đã phát hiện ra tuyên bố tầm nhìn ban đầu, đó là khát vọng mang phong cách Mỹ đến gần với mọi gia đình. Giờ đây, chúng tôi chỉ cần truyền tải lại nó! Thành phần quan trọng nhất để mở khóa và động lực mang đến thành công lớn nhất hóa ra là việc thay đổi văn hóa tổ chức. Những gì từng là một nền văn hóa kinh doanh, chuyển động nhanh và thường xuyên ủy quyền qua nhiều năm chật vật chống đỡ đã trở nên phân cấp, bưng bít, đầy tính chính trị và nhập nhoạng trong nỗi sợ hãi.

Hầu hết các thành viên trong nhóm hiểu những thách thức mà chúng tôi đang phải đối mặt; họ thấy rõ những gì chúng tôi cần làm và những gì đang cản đường. Tuy nhiên, rất ít người dám chia sẻ hiểu biết hoặc nói lên mối quan tâm của họ trong những vấn đề lớn lao hay dám hành động từ vị trí của họ, bởi nỗi sợ chính mình trở nên tồi tệ hoặc khiến người khác trở nên tồi tệ. Để vực dậy thương hiệu, công việc cốt lõi của chúng tôi là xây dựng một nền văn hóa tin cậy.

Để làm được điều này, chúng tôi đặt ra những mục tiêu mà sau này trở thành động lực then chốt tạo nên thành công:

Chúng tôi bắt đầu với những buổi học hằng tuần cho 60 lãnh đạo cấp cao nhất: làm việc cùng với nhau hai giờ mỗi tuần, với cam kết sẽ không đánh giá kết quả là tốt hay xấu, chúng tôi sẽ chỉ đọc kết quả, học hỏi từ nó và nhanh chóng cải thiện. Mục tiêu là để vượt qua các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi. Chúng tôi sẽ ngừng việc gây xấu hổ, đổ lỗi và phán xét kết quả; và thay vào đó liên tục tự

hỏi bản thân: “Chúng ta đã lên kế hoạch làm gì, chuyện gì đã xảy ra, chúng ta đã học được những gì và chúng ta có thể cải thiện với tốc độ như thế nào?”

Chúng tôi đã triển khai những cuộc họp và cuộc gọi toàn công ty liên quan đến tầm nhìn và kế hoạch đã được đặt ra, từ đó chia sẻ kết quả, học hỏi và cải thiện một cách thường xuyên.

Là một nhóm quản lý, chúng tôi đã cùng nhau đi đến một phòng làm việc lớn với những bức tường bằng kính (nơi chúng tôi cố tình không khóa cửa) ở chính giữa trụ sở để tiếp tục thúc đẩy sự cởi mở, tin tưởng và làm việc theo nhóm; những bức tường bằng kính này là không gian để phản ánh trực quan cách tiếp cận và thái độ của chúng tôi. Chúng tôi cũng khuyến khích tất cả các thành viên trong nhóm, bất kể vị trí của họ trong tổ chức là gì, tìm đến và đưa ra những ý tưởng và cách nghĩ xung quanh bất cứ điều gì có thể cải thiện điều chúng tôi đang làm (hoặc không làm).

Chỉ sau một thời gian ngắn, mọi người bắt đầu tìm đến chúng tôi với ngày càng nhiều ý tưởng về cách cải thiện công việc kinh doanh. Ban đầu, mọi người vẫn do dự và không tin rằng chúng tôi thực sự nghiêm túc về việc không xấu hổ và đổ lỗi, nhưng theo thời gian họ bắt đầu lên tiếng trong các cuộc họp, cho dù là hỏi một câu mà chưa được trả lời hay chia sẻ kết quả từ một sáng kiến chưa được truyền đạt đầy đủ (trước đây vẫn được nhắc đến như những “thất bại”, giờ đây được chuyển đổi thành “học hỏi”).

Tất cả chúng tôi bắt đầu thể hiện sự tổn thương nhiều hơn trước mặt người khác. Chúng tôi bắt đầu tin tưởng lẫn nhau nhiều hơn kể từ khi tất cả cùng ở trong một cuộc chơi. Là một nhóm quản lý, chúng tôi tập trung vào việc đặt câu hỏi, thử nghiệm và thúc đẩy sự cải tiến liên tục cho đến khi bắt đầu có được sự quan tâm và chỗ đứng. Thay vì nghĩ về kết quả là tốt hay xấu, chúng tôi tạo ra một phương pháp làm việc mang tên “bằng chứng cho sự thất bại”. Điều này cho phép chúng tôi vượt qua những thất bại và tập trung vào việc học hỏi thay vì đổ lỗi. Khi chúng tôi loại bỏ được nỗi sợ thất bại và nỗi sợ bị đánh giá, cũng là lúc chúng tôi bắt đầu vượt xa và vượt trội so với những đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.

Kết quả là, chúng tôi đã đạt mức tăng trưởng 12 quý liên tiếp trong một thị trường đầy thách thức và tăng thêm 1 tỷ đô-la lợi nhuận trong ba năm. Nhưng điều khiến tôi tự hào nhất trong vai trò người lãnh đạo là trao quyền cho đội của mình để đón nhận tổn thương và biến nó thành sức mạnh, thúc đẩy văn hóa tin cậy, sự cởi mở và hợp tác, đồng thời không ngừng học hỏi. Giờ đây,

hơn hai năm sau khi chuyển sang vị trí lãnh đạo tại một công ty khác, tôi vẫn nhận được thư điện tử từ những thành viên trong nhóm, những người muốn chia sẻ những gì họ đã học được và cách họ thúc đẩy sự tuyệt vời từ việc học hỏi. Những lá thư thực sự này tạo nên tất cả sự khác biệt."

Tôi thích ý tưởng thúc đẩy sự tuyệt vời từ việc học hỏi. Tôi đã từng thấy hiệu quả của ý tưởng này trong các tổ chức trên toàn cầu, nơi mọi người sẵn sàng đón nhận tổn thương. Một ví dụ tuyệt vời khác là trường hợp nghiên cứu tiếp theo đến từ Tiến sĩ Sanée Bell, Hiệu trưởng Trường Trung học cơ sở Morton Ranch tại Katy, Texas. Cô đã làm việc với tư cách quản trị viên từ năm 2005 ở cả cấp tiểu học và trung học. Cô dạy môn Tiếng Anh trung học cơ sở và trung học phổ thông, đồng thời huấn luyện đội bóng rổ nữ. Sanée đã được nhận được danh hiệu Hiệu trưởng của năm vào năm 2015 tại Katy, Texas.

Sanée viết:

"Lãnh đạo người khác là một công việc khó khăn. Trở thành người lãnh đạo của người lớn, trẻ em, và một cộng đồng nhà trường còn khó hơn. Vai trò của một hiệu trưởng vừa phức tạp, thách thức, vinh dự, lại vừa cô đơn. Khi tôi bắt đầu hành trình lãnh đạo táo bạo của mình, tôi đã là một người lãnh đạo trong nhà trường thành công. Trong nhiệm kỳ hiệu trưởng thứ hai của mình, tôi đã đi sâu vào tính chất sự lãnh đạo táo bạo và nhận ra rằng mình mới chỉ chạm đến bề ngoài của thứ gọi là dám lãnh đạo.

Hành trình cá nhân và chuyên nghiệp này đã thay đổi cách làm lãnh đạo của tôi theo ba hướng cụ thể: Dạy tôi cách thực hành sự tổn thương, gia tăng sự tự nhận thức, và cho tôi công cụ để sẵn sàng với những cuộc đối thoại khó khăn. Giờ đây, ba lĩnh vực trọng tâm này trở thành nền tảng cho phương pháp lãnh đạo của tôi.

THỰC HÀNH SỰ TỔN THƯƠNG

Có một câu nói cổ mà tôi vẫn dùng đến tận bây giờ: 'Người ta không quan tâm bạn biết nhiều đến đâu cho đến khi họ biết bạn quan tâm nhiều đến đâu.' Tôi đã học được một cách để giúp mọi người hiểu bạn quan tâm nhiều đến đâu, đó chính là chia sẻ câu chuyện của bạn. Thực hành sự tổn thương đã cho tôi can đảm để chia sẻ câu chuyện của cá nhân về việc lớn lên trong nghèo khó và một gia đình tan vỡ – với nhân viên của mình. Khi họ nghe về hành trình vượt qua những trở ngại to lớn, họ hiểu rõ hơn cam

kết của tôi về việc xây dựng một môi trường học tập với tính hỗ trợ cao.

Là một người lãnh đạo, tôi không còn kiểm tra cuộc sống cá nhân của mình ngay trước thềm cửa. Trên thực tế, việc chia sẻ những câu chuyện và dẫn dắt chúng qua lăng kính của nhiều quan điểm và kinh nghiệm đã khiến tôi dễ tiếp cận và dễ gần hơn với các học sinh, nhân viên và cộng đồng của mình. Bằng cách chia sẻ câu chuyện của mình và lý do tại sao tôi lãnh đạo, tôi đã giúp nhân viên của mình hiểu được mục đích, niềm đam mê và cam kết trở nên dũng cảm của bản thân. Nó cũng cho phép người khác thực hành sự tổn thương và can đảm chia sẻ cũng như sở hữu hành trình cuộc đời của riêng họ.

BIẾT TỰ NHẬN THỨC

Khi tôi thiếu nhận thức về bản thân với tư cách là một nhà lãnh đạo; và khi tôi không kết nối với những ý định thúc đẩy suy nghĩ, cảm xúc, hành động của mình; tôi hạn chế những quan điểm và hiểu biết mà tôi có thể chia sẻ với những người tôi lãnh đạo. Giờ đây, thông qua việc viết nhật ký và tìm kiếm phản hồi từ những người khác, tôi đã có thể phát triển và hoàn thiện các kỹ năng lãnh đạo của mình theo cách đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhân viên, học sinh và cộng đồng của mình. Dành thời gian suy tư trong yên tĩnh đã trở thành một phần thực hành hằng tuần của tôi.

THAM GIA VÀO NHỮNG CUỘC ĐỐI THOẠI GAI GÓC

Làm công việc này khiến tôi nhận ra rằng không có cách nào để giải quyết sự chênh lệch về học thuật giữa các nhóm sinh viên khác nhau ngoài việc phải dựa vào những cuộc đối thoại khó khăn một cách liên tục.

Tôi biết có một nhu cầu quan trọng và cấp bách là vượt qua thái độ 'Đây là cách chúng ta vẫn làm từ trước đến giờ', thái độ vẫn được rất nhiều người duy trì trong khuôn viên nhà trường. Để làm được điều này, tôi sẽ phải dẫn dắt những cuộc thảo luận nhạy cảm và tôi cần sự hỗ trợ. Nếu không phải tôi, thì là ai? Nếu không phải bây giờ, thì là bao giờ?

Chiến lược của tôi là cố gắng xây dựng đủ niềm tin và sự kết nối để nói về các vấn về công bằng, đồng thời cam kết giúp những người thường xuyên im lặng có được các kỹ năng và sự tự tin để cùng tham gia vào những cuộc đối thoại khó khăn này. Tôi đầu tư vào

việc xây dựng các nhóm kết nối và vận hành tốt bằng cách sử dụng các đánh giá dựa trên điểm mạnh và tính chất công việc, tôi cũng đồng thời phát triển các giao thức có cấu trúc cho những cuộc đối thoại khó khăn, bao gồm cả việc kiểm tra tiến độ.

Tôi cam kết giải quyết các vấn đề đe dọa sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của chúng tôi; tôi cũng thách thức mọi người gọi tên những kẻ giết chết văn hóa trong tổ chức của mình. Chúng tôi tôn vinh những gì hiệu quả, và thay đổi những thứ không mang lại giá trị gia tăng cho tổ chức.

Tôi đã thay đổi câu chuyện kể về ngôi trường của mình bằng cách gia tăng sức mạnh tập thể thông qua sự lãnh đạo phân phối và hợp tác, cũng như trao quyền cho những người khác cùng lãnh đạo. Cuối cùng, việc thành thật với chính mình, tôn trọng hành trình của mình và sở hữu câu chuyện của riêng mình đã mang đến cho tôi cơ hội để lãnh đạo một cách sâu sắc hơn và có ý nghĩa hơn."

Những công cụ chiến đấu khác

Tôi có một lưu ý nhỏ, đó là các bạn có thể tìm thấy nhiều tài nguyên hơn về sự chiến đấu với tổn thương trên diễn đàn Dare to Lead tại trang web brenebrown.com. Bạn sẽ nhìn thấy một cuốn sổ làm việc bản mềm có thể tải xuống, một bảng chú giải và hình ảnh, cũng như các video nhập vai mà bạn có thể xem như một phần của việc xây dựng kỹ năng chiến đấu cho riêng mình.

Và, dù có tải xuống sổ làm việc hay xem các video, bạn đừng bao giờ đánh giá thấp giá trị của việc nhập vai, thực hành, và viết ghi chú, mang theo chúng vào các cuộc họp hoặc cuộc đối thoại quan trọng. Tôi làm cả ba việc này mỗi ngày.

Tôi đã từng làm việc cho một người sếp nói rằng: "Cô có đang đề cập đến những ghi chú ấy không?" khi ông bắt gặp tôi nhìn vào cuốn sổ của mình trong một cuộc đối thoại hết sức khó khăn về việc từ chức.

Tôi trả lời: "Có chứ. Tôi đã suy nghĩ rất nhiều trong suốt cuộc trò chuyện này. Nó rất quan trọng với tôi và tôi muốn chắc chắn rằng mình chia sẻ tất cả những gì đã chuẩn bị đến mọi người."

Ông ấy ngồi xuống ghế trong khi tôi chuẩn bị để bảo vệ những ghi chú của mình.

Ông nói: "Một ý tưởng rất tuyệt. Cô chỉ viết theo những gạch đầu

dòng hay viết cả đoạn văn?”

Con người, con người, con người chỉ là con người, con người, con người.

Phần II
Sống đúng với giá trị của chúng ta

Những người lãnh đạo táo bạo sống đúng với giá trị của mình không bao giờ im lặng trước những điều khó khăn.

Đấu trường – đặc biệt là trong những thời khắc đen tối và khó khăn khi chúng ta cố gắng trở nên thực sự dũng cảm – có thể gây ra cảm giác bối rối và choáng ngợp: phiền nhiễu, tiếng ồn, hay một tấm bảng Lối thoát nhấp nháy hứa hẹn sẽ giải tỏa ngay lập tức những khó chịu và hoài nghi đến từ phía khán đài. Trong những trận đấu khó khăn đó, khi các nhà phê bình trở nên quá ồn ào và hỗn loạn, chúng ta rất dễ bị cuốn theo, để rồi vội vàng cố gắng chứng minh (prove), hoàn thiện (perfect), thể hiện (perform) và làm hài lòng (please). Chúa biết rằng đây là bốn chữ "P" lớn của tôi. Chúng ta hoặc vội vã chạy theo để đám đông ngoài kia thấy rằng chúng ta xứng đáng ở vị trí này, hoặc để họ dọa dẫm mình đến sợ hãi. Dù bằng cách nào, họ cũng dễ dàng xâm nhập vào tâm trí chúng ta và chiếm đoạt tất cả những nỗ lực mà chúng ta cố gắng.

Thời điểm bắt đầu đặt tiếng nói của người khác lên trên tiếng nói của chính bản thân mình cũng là lúc chúng ta quên mất lý do ban đầu mang mình đến đấu trường, và lý do tại sao chúng ta lại ở đây. Chúng ta quên đi giá trị của mình. Hoặc, thường xuyên, chúng ta thậm chí còn không biết chúng là gì hoặc làm thế nào để đặt tên cho chúng. Nếu không có sự rõ ràng về các giá trị, nếu chúng ta không có nơi nào khác để quan sát hoặc tập trung, nếu chúng ta không có thứ ánh sáng bên trên để nhắc nhở lý do tại sao chúng ta lại ở đây, thì những kẻ hoài nghi và những người phê bình có thể khiến chúng ta phải quỳ gối khuất phục.

Giá trị của chúng ta thường chính là thứ đưa chúng ta đến cánh cửa đấu trường – chúng ta sẵn sàng làm những điều không thoải mái và táo bạo vì niềm tin của mình. Và khi chúng ta đã vào bên trong đấu trường, vấp ngã và đau đớn, chúng ta cần các giá trị của mình để nhắc nhở tại sao chúng ta bước vào đây, đặc biệt là khi chúng ta phải đối đầu với gương mặt phủ đầy bụi bặm, mồ hôi và cả máu.

Đây là điều quan trọng về giá trị: Mặc dù lòng can đảm đòi hỏi chúng ta phải để lại áo giáp và vũ khí nơi cánh cửa đấu trường, nhưng chúng ta sẽ không phải bước vào những cuộc đối thoại gai góc và trận chiến khó khăn với hai bàn tay trắng.

Những nhà lãnh đạo táo bạo mà chúng tôi từng phỏng vấn không bao giờ tay không bước vào đấu trường. Ngoài các kỹ năng và công cụ chiến đấu, họ luôn mang theo bên mình những giá trị rõ ràng. Sự rõ ràng này là một hỗ trợ thiết yếu, là ngôi sao Bắc Đẩu soi đường dẫn lối trong thời kỳ tối tăm.

Theo Từ điển Tiếng Anh Oxford, giá trị là "những nguyên tắc hoặc tiêu chuẩn hành vi; một đánh giá của ai đó về thứ quan trọng trong cuộc sống." Trong công việc của chúng tôi, tôi đơn giản hóa định nghĩa này: Giá trị là một cách để trở thành hoặc tin tưởng rằng chúng ta nắm giữ điều quan trọng nhất.

Sống đúng với giá trị của chúng ta nghĩa là làm nhiều hơn thay vì chỉ tuyên bố về giá trị của mình, chúng ta thực hành chúng. Nói là làm – chúng ta làm sáng tỏ những gì chúng ta tin tưởng và coi trọng, và chúng ta đảm bảo rằng mục đích, lời nói, suy nghĩ và hành vi của mình phù hợp với những niềm tin đó.

Sống đúng với giá trị của chúng ta đòi hỏi một số công việc mà hầu hết chúng ta chưa bao giờ dành thời gian để làm. Và, mặc dù tôi không muốn biến nội dung này trở thành một cuốn sách bài tập, nhưng nó sẽ trở thành một phần bài tập nho nhỏ trong cuốn sách. Tôi sẽ đưa bạn đi qua ba bước và chia sẻ một số kinh nghiệm cá nhân (cả tốt và xấu), vì vậy nếu bạn đi cùng tôi, chỉ sau một vài trang nữa thôi, bạn sẽ biết nhiều hơn về chính bản thân mình và sống theo đúng giá trị của bản thân nhiều hơn bất cứ khi nào trước đây.

Bước một: Chúng ta không thể sống theo những giá trị nếu không thể đặt tên cho chúng.

Bước đầu tiên để sống đúng với giá trị của chúng ta, là hiểu được

những gì quan trọng nhất đối với bản thân mình. Đâu là ngôi sao Bắc Đẩu dẫn đường cho chúng ta? Giá trị nào chúng ta cảm thấy thiêng liêng nhất? Chúng ta không thể song hành với các giá trị nếu không dành thời gian để tò mò, đặt tên cho những gì chúng ta quan tâm nhất.

Khi bắt đầu truyền tải công việc này đến các tổ chức, tôi luôn nhận được câu hỏi: "Bạn muốn tôi xác định giá trị chuyên môn hay giá trị cá nhân?" Và đây là điều khó khăn: Chúng ta chỉ có một bộ giá trị duy nhất. Chúng ta không thay đổi giá trị của mình dựa trên bối cảnh. Chúng ta được kêu gọi sống đúng với những gì bản thân coi là quan trọng bất kể trong bối cảnh hay tình huống nào. Và điều sau đây là thách thức của việc sống đúng với giá trị của mình: những khoảnh khắc khi giá trị của chúng ta mâu thuẫn với giá trị của tổ chức, giá trị của bạn bè, hay của một người xa lạ đang xếp hàng chờ thanh toán tại cửa tiệm tạp hóa, hoặc thậm chí với chính gia đình của chúng ta.

Dưới đây là danh sách những giá trị mà chúng tôi sử dụng trong công việc. Như bạn có thể thấy, có những khoảng trống để bạn có thể điền thêm các giá trị mà chúng tôi chưa có. Nhiệm vụ ở đây là chọn ra hai giá trị mà bạn cho là quan trọng nhất. Tôi biết điều này thật khó khăn, bởi hầu hết chúng ta (bao gồm cả tôi) sẽ muốn chọn từ 10 đến 15 giá trị. Để dễ dàng hơn một chút, bạn có thể bắt đầu khoanh tròn 15 giá trị ấy trước. Nhưng sau đó, bạn phải tiếp tục chọn lọc cho đến khi tìm ra hai giá trị cốt lõi cuối cùng.

Đây là lý do tại sao: Những người tham gia nghiên cứu đã thấy được rằng, để có khả năng chiến đấu với sự tổn thương cũng như thực hành lòng can đảm hiệu quả nhất, hành vi của chúng ta chỉ nên giới hạn trong khoảng một hoặc hai giá trị, thay vì mười. Điều này hợp lý vì những nguyên nhân sau: Thứ nhất, tôi có cùng quan điểm với Jim Collin, rằng: "Nếu bạn có nhiều hơn ba sự ưu tiên, thì bạn chẳng có sự ưu tiên nào cả." Đến một lúc nào đó, nếu mọi thứ trong danh sách đều quan trọng, thì thật ra là chẳng có điều gì đang thúc đẩy bạn hành động. Nó chỉ là một danh sách mỏng tang với những từ dễ nghe.

Danh sách giá trị		
Trách nhiệm	Thành tích	Khả năng thích ứng
Mạo hiểm	Lòng vị tha	Tham vọng
Tính xác thực	Sự cân bằng	Cái đẹp
Trở thành người giỏi nhất	Cảm giác được thuộc về	Sự nghiệp
Sự quan tâm	Hợp tác ngắn hạn	Cam kết
Cộng đồng	Lòng thương cảm	Năng lực
Tự tin	Kết nối	Hài lòng
Sự đóng góp	Hợp tác dài hạn	Lòng can đảm
Sáng tạo	Tò mò	Nhân phẩm
Sự đa dạng	Môi trường	Hiệu quả
Bình đẳng	Đạo đức	Xuất sắc
Công bằng	Đức tin	Gia đình
Ổn định tài chính	Sự tha thứ	Sự tự do
Tình bạn	Niềm vui	Thế hệ tương lai
Sự rộng lượng	Sự cho đi	Vinh dự
Lòng biết ơn	Phát triển	Hòa hợp
Sức khỏe	Mái ấm	Trung thực
Hy vọng	Khiêm tốn	Hài hước
Tính bao hàm	Độc lập	Sáng kiến
Chính trực	Trực giác	Sự bảo đảm nghề nghiệp
Niềm vui sướng	Công lý	Lòng tốt
Kiến thức	Khả năng lãnh đạo	Học hỏi
Di sản	Giải trí	Tình yêu
Lòng trung thành	Tạo nên sự khác biệt	Thiên nhiên
Cởi mở	Lạc quan	Quy củ
Nuôi dạy con cái	Kiên nhẫn	Lòng yêu nước
Hòa bình	Kiên trì	Hoàn thiện bản thân
Quyền lực	Niềm tự hào	Sự công nhận
Đức tin	Thảo vát	Sự tôn trọng
Trách nhiệm	Chấp nhận rủi ro	An toàn
Sự bảo vệ	Kỷ luật tự giác	Tự thể hiện
Tự trọng	Sự thanh thản	Dịch vụ
Sự đơn giản	Tâm linh	Thể thao
Quản lý	Thành công	Làm việc nhóm
Tiết kiệm	Thời gian	Truyền thống
Du lịch	Lòng tin	Sự thật
Thấu hiểu	Độc đáo	Hữu ích
Tầm nhìn	Sự tổn thương	Tận tâm
Giàu có	Tâm huyết	Khôn ngoan
Thêm giá trị của riêng bạn:		

Thứ hai, tôi đã dẫn đường cho hơn 10.000 người hoàn thành phần việc này, khi mọi người sẵn sàng dành thời gian cho quá trình tìm kiếm cho đến khi danh sách giá trị của họ chỉ còn lại hai, họ luôn đi đến kết luận giống như tôi đã từng trong quá trình tìm kiếm giá

trị của mình: Hai giá trị cốt lõi chính là thước đo kiểm tra tất cả những giá trị được khoanh tròn trước đó.

Sau đây là quá trình tìm kiếm giá trị của tôi: Hai giá trị trung tâm của tôi là đức tin và lòng can đảm. Tôi ghét việc không lựa chọn "gia đình". Nhưng khi bắt đầu tiến vào sâu hơn, tôi nhận ra rằng mặc dù gia đình là điều quan trọng nhất trong cuộc đời, sự cam kết của tôi đối với họ đều được thúc đẩy bởi đức tin và lòng can đảm.

Ví dụ, khi tôi nói Không với một cơ hội việc làm thú vị bởi không muốn lỡ mất những chuyến xe chung của cả gia đình, tôi phải dựa vào lòng can đảm và đức tin của mình. Có thể khác với bạn, tôi cần đủ dũng cảm để nói Không, và không phải sợ rằng ai đó có thể nghĩ tôi thật vô ơn khi không nhận cơ hội tốt nhất cho bản thân này. Tôi cũng cần sức mạnh của đức tin để nhắc nhở mình rằng nếu tôi làm những điều đúng đắn, sẽ còn những cơ hội khác chờ đợi tôi ở phía trước. Đôi khi, lời cầu nguyện của tôi đơn giản chỉ là Nếu tôi đã lỡ mất chuyến tàu, chắc hẳn chuyến tàu ấy không dành cho tôi.

Các giá trị của chúng ta nên được kết tinh trong tâm trí, chúng không thể sai lệch, hay chính xác và rõ ràng đến nỗi chúng ta không còn cảm thấy nó chỉ là một lựa chọn – chúng đơn giản chỉ là một định nghĩa về bản thân chúng ta trên cuộc đời này. Trong những khoảnh khắc khó khăn, chúng ta biết rằng mình sẽ chọn được những điều đúng đắn, ngay tại thời điểm này, hãy vượt qua những thứ dễ dàng. Bởi đó là sự chính trực – là chọn can đảm thay vì thoải mái; chọn điều đúng đắn thay vì sự vui thú, nhanh chóng hay dễ dàng; và thực hành những giá trị của bạn chứ không chỉ nói suông về nó.

Hãy chọn một hoặc hai giá trị – với niềm tin quan trọng nhất và gần gũi nhất với bạn, thứ giúp bạn tìm con đường ánh sáng giữa đêm tối, thứ khiến bạn cảm thấy trọn vẹn với mục đích của mình. Khi cảm nhận chúng, bạn sẽ thấy một sự cộng hưởng sâu sắc với sự tự nhận ra chính mình. Đừng bao giờ bám víu vào những từ miêu tả những giá trị mà bạn phải trở thành, đó những từ chưa bao giờ đúng với cảm nhận của bạn.

Hãy tự hỏi chính mình:

Điều này có định nghĩa con người tôi không?

Điều này có diễn tả con người tốt nhất mà tôi sẽ trở thành không?

Điều này có hữu ích như một tấm màng lọc khi tôi cần đưa ra những quyết định khó khăn không?

Bước hai: Đưa những giá trị vào hành vi

Lý do khiến chúng ta chán nản khi mọi người bắt đầu nói về những giá trị là vì ai cũng nói về cuộc chơi lớn của những giá trị đó nhưng rất ít người thực hành nó. Điều này có thể gây phẫn nộ không chỉ với những cá nhân cảm thấy bị hụt hẫng bởi cuộc trò chuyện đó. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, chỉ khoảng 10% các tổ chức vận hành những giá trị của họ thành hành vi có thể truyền dạy và quan sát được, nó được sử dụng để đào tạo đội ngũ nhân viên đồng thời khiến họ trở nên có trách nhiệm. Vâng, đúng, là 10%.

Nếu bạn không dành thời gian để truyền tải các giá trị từ ý tưởng đến hành vi thực tế – nếu không dạy cho mọi người những kỹ năng cần thiết để thể hiện mình theo đúng những giá trị họ có, và kiến tạo một nền văn hóa trong đó mọi người cùng nắm giữ trách nhiệm duy trì sự đồng điệu giữa các giá trị – thì đừng tuyên bố bất kỳ giá trị nào. Chúng rồi sẽ chỉ trở thành một trò đùa. Hoàn toàn vô dụng và nhảm nhí.

Trong bước thứ hai của quá trình Sống đúng với giá trị, chúng ta cần xác định ba hoặc bốn hành vi hỗ trợ cho những giá trị của mình và ba hoặc bốn "hành vi láu cá" – những hành vi đầy tính cám dỗ đi ngược lại những giá trị của chúng ta. Và hãy thật thẳng thắn. Chẳng có phép thuật nào trong con số ba hay bốn hành vi cả – chúng chỉ vừa đủ để buộc chúng ta phải nghĩ xa hơn những gì dễ dàng và cũng không quá nhiều đến mức phải lập cả một danh sách.

Cách tốt nhất để làm điều này là nghĩ về những khoảnh khắc trên đấu trường, cả khi bạn đã hoặc không thể hiện được theo cách phù hợp với giá trị của mình. Ví dụ, tôi thường thấy mình trong những cuộc tranh cãi trên mạng xã hội xung quanh các vấn đề về sự công bằng. Mọi người thường để lại những bình luận kiểu như "Cứ tập trung viết lách đi – Nhập cư không phải là vấn đề của cô", hay "Đừng nói quá nhiều về chủng tộc nữa." Những nhận xét này thậm chí còn xuất hiện tại các sự kiện cộng đồng của tôi trong các phiên Hỏi và Đáp.

Giá trị của lòng can đảm kêu gọi tôi đứng lên và nói ra niềm tin của mình. Nếu bạn nói điều gì đó với tôi, hoặc trước mặt tôi, mà tôi nhận thấy trong đó sự phân biệt chủng tộc, phân biệt hoặc kỳ

thị giới tính, ngay cả khi mọi người khác đang cười, tôi cũng sẽ không cười. Tôi sẽ yêu cầu bạn không nói những thứ tương tự khi ở xung quanh tôi. Tôi không làm điều này vì sự tự cao tự đại hay để trở nên tốt đẹp hơn bất cứ ai – hãy tin tôi, đã từng có khoảng thời gian, thay vì phản ứng nhẹ nhàng như trên, tôi sẽ ném cho bạn một ánh nhìn khinh bỉ rồi bỏ đi ngay lập tức. Tôi lên tiếng vì lòng can đảm là một trong những giá trị then chốt của tôi, và để cảm thấy ổn về cả thể chất, cảm xúc hay tinh thần, sự can đảm yêu cầu tôi tôn trọng nó bằng cách chọn lên tiếng thay cho sự thoải mái của bản thân.

Nếu có một vấn đề mà bản thân cảm thấy tâm đắc, tôi sẽ viết và đăng tải nó trên mạng xã hội. Nếu bạn để lại một bình luận với ý định khiến tôi xấu hổ hay hướng sự thù ghét về phía tôi hay ai đó trong cộng đồng của tôi, tôi sẽ xóa nó và chặn bạn trên trang của mình. Một trong những hành vi can đảm của tôi là Chọn sự đúng đắn thay vì sự im lặng. Việc của tôi không phải là khiến cho người khác thoải mái hơn hay làm hài lòng tất cả.

Tôi đã gặp rất nhiều khó khăn với đức tin trong năm qua, bởi một trong những hành vi của đức tin trong tôi là tìm kiếm gương mặt của Chúa nơi mỗi người. Điều này đồng nghĩa với việc thay vì ghét ai đó, tôi phải ghét ý tưởng của họ. Thay vì làm ai đó xấu hổ hay khiến họ đổ lỗi, tôi phải hỏi tại sao họ làm như vậy. Đổ lỗi thật dễ dàng và truy tìm trách nhiệm thì lại quá tốn thời gian. Và việc này thì chẳng vui thú chút nào. Tôi cố gắng khôi phục lại niềm tin để tìm ra Chúa trên gương mặt của những người tôi yêu thương và ủng hộ, nhưng nó chẳng thể kéo dài hơn một ngày. Tôi nhanh chóng biến thành chính những người mà tôi không thích – Tôi không thể tìm ra Chúa trong chính bản thân mình.

Một trong những hành vi đức tin khác của tôi là không tồn tại ngôn ngữ phi nhân cách. Tôi đã sống với giá trị này trong gần 20 năm, và giờ đây vẫn khiếp sợ khi nghe thấy bất cứ điều gì phi nhân cách từ phe đối lập. Tôi đã rất sợ hãi và phải thường xuyên lánh khỏi các phương tiện truyền thông. Khó khăn nhất là khi tôi phải nói điều gì đó với với người cùng phe với mình và biện minh bằng ngôn ngữ phi nhân cách, bởi "Chúng ta đều là người tốt cả"[69].

[69] Nguyên gốc "We're the good guys." Đây là một câu nói phổ biến. Ý tác giả muốn nói, những người cùng phe cánh có xu hướng bênh vực nhau và tin rằng mình đang làm điều đúng đắn. Tuy nhiên, việc dùng ngôn ngữ phi nhân cách theo ý tác giả là không thể biện minh, dù họ có cùng phe cánh đi chăng nữa.

Chúng ta đều biết cảm giác khi đi ngược lại với những giá trị của mình. Chúng ta đều biết cảm giác khi giữ im lặng và buông thả bản thân, thay vì lên tiếng cho những gì chúng ta tin tưởng. Tôi luôn luôn kiểm tra những giá trị của mình, để thấy chúng bị thể giằng co như thế nào trước khi vỡ ra thành từng mảnh. Tôi không hoàn hảo và cảm thấy vô cùng sợ hãi. Và tất cả chúng ta đều như vậy.

Thế nhưng, hãy nghĩ về những khoảnh khắc mà những chuyện thật sự khó khăn xảy đến với ai đó trong cuộc đời chúng ta – có thể là một người bạn hay một người đồng nghiệp có bạn đời hoặc con cái họ bị chấn thương hay thậm chí, bị giết. Và tất cả những gì chúng ta biết mình có thể làm là gọi một cú điện thoại để hỏi thăm và xem mình có thể giúp đỡ gì được cho họ. Nhưng thay vì làm điều đó, chúng ta đi đường vòng; chúng ta chần chừ nhìn vào chiếc điện thoại nhiều lần đến nỗi cuối cùng thuyết phục bản thân rằng thật xấu hổ, giờ thì đã quá trễ để gọi điện rồi.

Quá trình ấy sẽ bắt đầu với: "Được rồi, mình nên gọi, nhưng giờ thì có lẽ họ đang ăn tối, mình sẽ gọi sau." Vài tiếng đồng hồ trôi qua. "Đến giờ đi ngủ rồi, mình sẽ gọi vào ngày mai." Bạn thức dậy vào buổi sáng ngày hôm sau: "Cá là gia đình họ vẫn còn đang bối rối lắm. Vài ngày tới mình sẽ gọi khi mọi thứ yên ổn hơn." Cuối cùng, chúng ta cảm thấy như thế nào khi nhận ra mình không bao giờ gọi cú điện thoại ấy, rồi ba tuần sau đột nhiên chạm mặt họ ở cửa hàng thực phẩm? Phần lớn chúng ta sẽ cảm thấy xấu hổ, và đi ngược lại với sự chính trực bên trong mình. Trong danh sách những hành vi can đảm của tôi có một thứ mẹ đã dạy chúng tôi trong suốt những năm tháng trưởng thành: Hãy thể hiện sự quan tâm đối với những người đang đau khổ và đừng ngoảnh mặt quay đi bỏ mặc họ.

Với kinh nghiệm và những gì đã học được từ những nhà lãnh đạo can đảm tôi đã phỏng vấn, tôi sẽ dành ra năm đến mười giây khó chịu mỗi ngày thay vì mất thời gian mỗi khi lái xe và dừng xe để suy nghĩ về những gì mình đã làm, chưa làm, cũng như bỏ lỡ cơ hội lên tiếng hay làm điều gì đó là phản bội lại những gì tôi coi trọng nhất. Một hành vi can đảm khác trong danh sách của tôi: Chọn trở nên can đảm thay vì sự thoải mái.

Và tôi sẽ chia sẻ một chút bí quyết về những giây phút khó chịu vừa nhắc đến bên trên. Tôi đã thực hiện một thí nghiệm vào vài năm trước để tìm hiểu sự khó chịu dữ dội sẽ kéo dài trong bao lâu. Sau một tháng theo dõi, tôi rút ra được con số tám giây. Trong hầu hết các tình huống, sự khó chịu dữ dội kéo dài tám giây. Tôi nói

với Steve: "Chúa ơi! Giống như đang cưỡi trên một con bò tót vậy! Anh sẽ phải giữ nó trong tám giây!" Thế nên giờ đây, khi biết điều khó khăn sắp xảy đến, tôi luôn nghĩ về bài hát "Amarillo by Morning" (tạm dịch: Buổi sáng ở Amarillo) của Geogre Strait's:

But I'll be looking for eight

When they pull that gate.

(Nhưng tôi sẽ đếm đến tám

Khi họ kéo cánh cổng ấy lại.)

Ý tôi là, thôi nào. Chỉ tám giây thôi, chúng ta có thể chịu được bất cứ điều gì, đúng không? Sự khó chịu có thể kéo dài sau đó, nhưng phần khó khăn nhất đã xong rồi. Dưới đây là vài câu hỏi và lời khuyên để giúp bạn suy nghĩ thông suốt về việc vận hành những giá trị của mình.

Giá trị #1

1. Ba hành vi hỗ trợ cho giá trị này là gì?

2. Ba hành vi láu cá đi ngược lại với giá trị này là gì?

3. Lấy một ví dụ về khoảng thời gian bạn sống đúng theo giá trị này?

Giá trị #2

1. Ba hành vi hỗ trợ cho giá trị này là gì?

2. Ba hành vi láu cá đi ngược lại với giá trị này là gì?

3. Lấy một ví dụ về khoảng thời gian bạn sống đúng theo giá trị này?

Bước ba: Đồng cảm và sự tự trắc ẩn: Hai vị trí quan trọng nhất trên đấu trường.

Một trong những thử thách lớn nhất mà chúng ta phải đối mặt khi trên đấu trường chính là những người trên khán đài, đặc biệt là những người giữ tấm vé cứng cho suốt cả mùa giải – những người sẽ luôn có mặt dù trời có mưa, nắng hay tuyết rơi. Khán đài dù có phủ kín thì chúng ta vẫn tập trung chú ý. Sự xấu hổ cũng có hai trong số những tấm vé cả mùa giải ấy. Những giọng nói quỷ quyệt bên trong cũng đi theo, hòng tạo áp lực từ cả hai phía:

Không đủ tốt và Bạn nghĩ mình là ai? Sự thiếu thốn và So sánh cũng ở vị trí rất gần. Sự thiếu thốn là tiếng nói của "Không bao giờ đủ thời gian, tiền bạc, tình yêu, sự chú ý,..." và So sánh mang theo "Nhìn kìa mọi người xung quanh đang làm tốt hơn bạn rất nhiều."

Những ghế ngồi đặc biệt là vị trí đặc quyền, dành cho những người xây dựng đấu trường. Họ đã xây dựng đấu trường này để mang lại lợi ích cho những người giống họ về chủng tộc, đẳng cấp, khuynh hướng tình dục, khả năng và địa vị. Những người này xác định tỷ lệ thắng của bạn dựa trên những khuôn mẫu, thông tin sai lệch và nỗi sợ hãi. Chúng ta phải thừa nhận điều này và nói về nó. Bất kể chọn lựa giá trị nào, một người lãnh đạo can đảm sống đúng theo giá trị của mình không bao giờ im lặng trước những điều khó khăn.

Có một cuộc thảo luận vô cùng quan trọng nhưng không hề dễ chịu và đòi hỏi lòng can đảm mà mỗi cá nhân lãnh đạo và mỗi tổ chức trên thế giới này đều nên có đó là đặc quyền. Sự thật là, khi bước vào đấu trường, kinh nghiệm của tôi không giống với những người ở trong đó. Tôi da trắng, giới tính thẳng, và được giáo dục. Có rất nhiều người trên khán đài đang mong đợi tôi làm thật tốt và cổ vũ nhiệt tình. Tôi có biện pháp gì khắc phục xung quanh vấn đề về giới này không? Chắc chắn rồi. Nhưng không thể không thừa nhận rằng tôi đang đưa ra giải pháp từ vị trí với nhiều đặc quyền hơn hẳn. Khi chúng ta nghĩ về đấu trường, chúng ta phải nghĩ về những yếu tố như chủng tộc, tuổi tác, giới tính, giai cấp, khuynh hướng tình dục, khả năng thể chất, cả khả năng nhận thức, và đây mới chỉ là một vài trong số rất nhiều yếu tố khác nữa.

Tôi chưa từng làm việc ở một công ty nào mà trong vòng năm năm không có những tiếng xì xào bàn tán như: "Tuyệt thật đấy, nhưng, ừm, chúng ta nói về chủng tộc như thế nào bây giờ nhỉ?" Câu trả lời của tôi: "Đầu tiên, hãy lắng nghe về chủng tộc trước. Bạn sẽ mắc rất nhiều lỗi sai. Mọi thứ sẽ siêu khó chịu. Và chẳng có cách nào để nói về nó mà không nhận về vài lời chỉ trích. Nhưng bạn chắc chắn không được im lặng." Từ chối những cuộc đối thoại về đặc quyền và áp bức, bởi chúng khiến bạn khó chịu, cũng chính là một hình ảnh thu nhỏ của đặc quyền.

Im lặng không phải là một hành động của người lãnh đạo can đảm, và cũng không phải một thành phần của trong những nền văn hóa dũng cảm. Bạn không thể định trước việc mình sẽ đứng lên và tỏ ra can đảm xung quanh những cuộc đối thoại khó khăn. Một người lãnh đạo dũng cảm không phải là một người được trang bị tất cả các câu trả lời. Họ cũng không phải là người có thể

tạo ra những cuộc thảo luận hoàn hảo về những chủ đề gai góc. Một người lãnh đạo dũng cảm là người nói được rằng Tôi hiểu bạn. Tôi lắng nghe bạn. Tôi không có tất cả câu trả lời, nhưng tôi sẽ tiếp tục lắng nghe cũng như đặt ra câu hỏi. Chúng ta đều có khả năng làm điều đó. Chúng ta đều có khả năng nuôi dưỡng sự đồng cảm. Nếu muốn làm công việc đúng đắn, chúng ta bắt buộc phải phơi bày những cuộc đối thoại khó khăn này, chống lại những bí mật, sự im lặng và phán xét. Đây cũng là con đường duy nhất để xóa bỏ sự xấu hổ ra khỏi nơi làm việc, dọn đường cho những màn thể hiện trên đấu trường, thứ tương quan với những giá trị của chúng ta, chứ không phải những kẻ sợ hãi trên hàng ghế khán đài.

Những vị trí quan trọng nhất trên đấu trường – nơi chúng ta cần chú ý tập trung, đặc biệt là trong những thời khắc khó khăn – được dành cho sự đồng cảm và lòng tự trắc ẩn. Ở ghế ngồi của sự đồng cảm, chúng ta chỉ cần một đến hai người, những người biết rõ giá trị của chúng ta và hỗ trợ biến những nỗ lực của chúng ta thành hành động. Ghế ngồi của lòng tự trắc ẩn là cho chính chúng ta. Đó là một lời nhắc nhở rằng, nếu không thể tự cổ vũ cho chính mình thì chúng ta cũng không thể mong đợi người khác làm điều ấy cho chúng ta. Nếu không tự đưa những giá trị của mình lên vị trí ưu tiên, chúng ta cũng không thể đòi hỏi người khác làm điều ấy cho mình.

1. Ai là người biết rõ những giá trị của bạn và hỗ trợ những nỗ lực để bạn sống đúng theo những giá trị ấy?

2. Những hỗ trợ từ người này được thể hiện như thế nào?

3. Bạn có thể làm gì để thể hiện lòng tự trắc ẩn như một cách để hỗ trợ bản thân trong quá trình sống đúng theo giá trị của mình?

4. Những dấu hiệu cảnh báo đầu tiên của việc bạn đang sống ngược lại với những giá trị của mình là gì?

5. Cảm giác được sống đúng theo giá trị của mình như thế nào?

6. Việc sống đúng theo hai giá trị then chốt định hình việc bạn cho và nhận phản hồi như thế nào?

Tôi may mắn khi cảm thấy mình có cả một đội ngũ đằng sau ghế ngồi của sự đồng cảm trên khán đài. Vị trí ấy thuộc về Steve. Ngay cả khi anh ấy biết rằng việc tôi đảm nhận công việc căng thẳng ngay cả ở nhà, anh ấy nói: “Đây là những gì em phải làm. Đây chính là con người em và là lý do tại sao anh yêu em. Giờ thì chuẩn bị sẵn sàng và chiến đấu thôi.” Những người chị gái của tôi,

và thậm chí cả các con tôi (giờ chúng đã lớn hơn nhiều) thường xuyên ngồi ở chiếc ghế nóng của sự đồng cảm. Không phải lúc nào cũng dễ dàng để hỗ trợ người của công chúng. Họ biết rằng việc lên tiếng có thể gây ra phản ứng dữ dội, nên tàn nhẫn và thậm chí đôi khi còn mang tính đe dọa. Nhóm làm việc của tôi cũng là một phần quan trọng trong đội ngũ đồng cảm. Tôi không thể làm được công việc này nếu không có họ.

Hỗ trợ giống như tình yêu, sự khích lệ, trò chuyện thẳng thắn, thiết lập ranh giới và đôi khi, "Không – Tôi không ủng hộ điều này, và đây là lý do tại sao."

Lòng tự trắc ẩn là một thứ dễ viết nhưng khó làm. Đối với tôi, đó là những giấc ngủ, thực phẩm lành mạnh, luyện tập thể dục thể thao, và sự kết nối. Đó là những gì tôi đã đề cập trong câu chuyện mình bị chấn thương – đối với tôi, sống theo đúng giá trị của mình thể hiện ở việc sẵn sàng và khỏe mạnh cả về thể chất và tinh thần.

Tôi biết mình đang sống ngược lại với những giá trị của bản thân khi tôi … trống ngực đánh dồn dập … đây là một vấn đề lớn đối với tôi … bực bội. Bực bội như một áp kế[70], và là hệ thống cảnh báo đầu tiên của tôi. Nó chính là con chim hoàng yến trong mỏ than đen tối. Nó xuất hiện khi tôi cố giữ im lặng để mong không chọc giận ai đó. Nó xuất hiện khi tôi đặt công việc lên trên hạnh phúc, và nó thổi bay cả những cánh cửa ra khỏi bản lề khi tôi không thiết lập được những ranh giới đúng đắn.

[70] Áp kế: thiết bị dùng để đo áp suất khí quyển, khi ở trên cao, áp suất khí quyển thấp làm nước tăng và ngược lại. Nó có thể đo được áp suất gây ra bởi khí quyển bằng cách dùng nước, khí hoặc thủy ngân.

Niềm tin và sự can đảm đòi hỏi rất nhiều công sức. Bạn đã cùng tôi đi rất xa với cuốn sách này, đủ để hiểu cần nhiều nỗ lực và kỹ năng đến thế nào để trở nên can đảm. Niềm tin cũng vậy. Định nghĩa về tâm linh yêu thích của tôi đến từ một người bạn và một người cố vấn, Pittman McGehee. Pittman là một nhà phân tích theo trường phái Carl Jung, một linh mục thuộc Tòa giám mục, và là một tác giả có công trình nghiên cứu đã giúp đỡ tôi rất nhiều. Pittman nói: "Tâm linh là một khao khát sâu sắc của con người để trải nghiệm sự siêu việt trong cuộc sống bình thường của chúng ta – đó là kỳ vọng được trải nghiệm sự phi thường trong đời thường, điều kỳ diệu nơi cuộc sống trần tục, và sự linh thiêng dưới vỏ bọc của những lời xấc xược."

Đức tin của tôi đòi hỏi sự thực hành nghiêm túc hằng ngày. Tôi không có thời gian để bị cuốn vào những cuộc trò chuyện nhảm nhí trên Twitter với một người xa lạ. Tôi bận rộn để tìm ra điều kỳ diệu nơi cuộc sống trần tục (Tôi cảm thấy một thư điện tử trả lời tự động đang trên đường đến). Khi nhận ra mình đang phung phí thời gian quý báu, tôi trở nên bực bội và tức giận với chính mình. Nếu bạn đang nghĩ rằng: "Có thể cuộc chiến trên Twitter ấy chính là sự linh thiêng dưới vỏ bọc của những lời xấc xược thì sao?" – Tôi vẫn chưa đạt đến đẳng cấp ấy.

Cảm giác được sống đúng theo giá trị của mình như thế nào: Cách nghĩ của tôi đối với câu hỏi này thay đổi qua nhiều năm. Tôi đã từng tin rằng chúng ta đang sống theo đúng giá trị của mình khi đưa ra những quyết định một cách dễ dàng, nhưng tôi đã học được với tư cách là một người lãnh đạo rằng điều đó thực sự ngược lại: Tôi biết mình đang sống đúng theo giá trị của bản thân khi một quyết định đưa ra hoặc khó khăn, hoặc rất khó khăn. Tôi ước việc làm một điều đúng đắn sẽ thật dễ dàng, nhưng hiếm khi nó xảy ra như vậy. Tôi không còn mong đợi những khoảnh khắc tuyệt vời nữa. Thay vào đó, tôi tìm kiếm những giây phút yên tĩnh khi cảm thấy mình mạnh mẽ, cứng rắn, và, mệt mỏi. Xin trích dẫn lời của Leonard Cohen[71], như tôi vẫn làm trong những giây phút khắc nghiệt nơi đấu trường: "Tình yêu không phải là một cuộc diễu hành của sự chiến thắng. Nó đúng hơn là một cơn cảm lạnh và một bài hát dở dang ca tụng Thượng đế."

[71] Leonard Cohen (1934 - 2016): ca sĩ - nhạc sĩ, nhà thơ, tiểu thuyết gia người Canada. Sự nghiệp của ông là chuỗi những khám phá về tôn giáo, sự cô lập, bản năng giới tính và các mối quan hệ xã hội. Ông tạo nên ảnh hưởng to lớn đối với mọi lĩnh vực nghệ thuật mà ông tham gia.

Sống đúng với giá trị của mình và Phản hồi

Một trong những trách thức lớn nhất chúng ta phải đối mặt, đặc biệt trong công việc, là giữ vững giá trị của mình trong khi đưa ra và nhận lại những phản hồi.

Tôi đã tập hợp một danh sách kiểm tra trước khi đưa ra phản hồi trong cuốn Sự liều lĩnh vĩ đại, rất xứng đáng để xem lại ở đây. Tôi viết nó dựa trên công trình nghiên cứu đã được thực hiện cho cuốn sách và vô cùng hạnh phúc thông báo rằng nó cũng đã trở thành bài kiểm tra dữ liệu lãnh đạo mới.

Đây là một hướng dẫn để bạn có thể ở trong tâm thế sẵn sàng. Bạn

có đang tỉnh táo để ngồi xuống và đưa ra phản hồi dành cho ai đó không?

1. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi sẵn sàng ngồi bên cạnh bạn chứ không phải đối diện với bạn.

Thông thường, ngồi đối diện với ai đó không chỉ là việc sắp xếp bàn ghế, vị trí chỗ ngồi. Nó phản ánh việc chúng ta nghĩ về những mối quan hệ như một bất lợi vốn có. Có thể đôi khi ngồi đối diện với ai đó thì không sao, nhưng nếu tồn tại một khoảng cách lớn giữa hai bạn, thì thêm một cái bàn rộng chỉ khiến khoảng cách càng thêm xa vời. Nó cũng thể hiện sự chênh lệch về quyền lực.

2. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi sẵn sàng đặt vấn đề trước mặt chúng ta (để cùng nhau giải quyết) thay vì đặt giữa chúng ta (hay đẩy nó về phía bạn).

Một vấn đề lớn được đặt giữa hai người rất khác so với vấn đề được đặt trước mặt cả hai để cùng nhau giải quyết, vì khi đó cả hai người có thể nhìn và tiếp cận vấn đề từ cùng một quan điểm. Thông thường, điều này đòi hỏi sự thay đổi trong ngôn ngữ, từ "Bạn đang sai ở đây" thành "Có thứ gì đó cần được thay đổi." Đó là một trải nghiệm hoàn toàn khác về mặt thể chất, nhận thức, cảm xúc và tinh thần khi có ai đó đứng về phía bạn và giúp bạn vượt qua rào cản, thay vì chỉ ra lỗi lầm của bạn.

3. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi sẵn sàng lắng nghe, đặt câu hỏi, và chấp nhận rằng mình có thể chưa hiểu trọn vẹn vấn đề.

Thông thường, trong khi phản hồi, chúng ta quên mất rằng mình được tạo điều kiện cũng như tìm hiểu thực tế từ sự tò mò, chứ không phải thuyết giảng. Khi thuyết giảng, chúng ta thường tập trung vào việc hoàn thành nó, và xúc một bài học đổ vào đống rắc rối vẫn tồn đọng. Chúng ta muốn kết thúc những phản hồi hay cuộc đối thoại khó khăn này, và chắc chắn không mong nó kéo dài thêm nhiều phiên nữa. Thế nhưng, thay vào đó, chúng ta phải dựa vào sự tự tin có căn cứ của mình: "Đây là những gì tôi nhận thấy; đây là những gì tôi tạo nên từ thứ tôi nhìn thấy. Tôi có rất nhiều câu hỏi. Bạn có thể giúp tôi hiểu vấn đề không?" Sau đó, đào sâu thêm, viết ghi chú, và đặt câu hỏi, cuối cùng là: "Tôi cần thời gian để suy nghĩ về điều này. Chúng ta có thể quay lại tiếp tục vào ngày mai được không? Tôi sẽ đến gặp bạn nếu có nhiều câu hỏi hơn, và nếu bạn có câu hỏi gì, làm ơn hãy đến gặp tôi."

4. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi sẵn sàng thừa nhận những gì bạn làm tốt thay vì chỉ chọn ra những sai lầm.

Điều này có thể sẽ rất khó khăn. Đôi khi có một cuộc khủng hoảng xảy ra, đôi khi một sản phẩm hay công việc với những mốc thời gian hết sức chặt chẽ và rồi nó không hề diễn ra như kỳ vọng. Trong những thời khắc ấy, không phải lúc nào chúng ta cũng đủ thành thật để ngồi xuống và nói: "Cảm ơn bạn vì đã dành thời gian. Đây là ba điều bạn làm tốt", trong khi còn đang vật lộn và chỉ muốn đi thẳng vào vấn đề: "Thứ này chưa đúng, và hạn cuối để hoàn thành là năm giờ chiều nay." Nhưng sau đó thì mọi thứ chẳng được như ý. Tôi nghĩ lại về sự thông thái của Ken Blanchard và lý do tại sao việc công nhận những điều mọi người làm tốt lại có sức ảnh hưởng mạnh mẽ hơn nhiều so với việc tức giận vạch ra những lỗi sai của họ. Chỉ mất hai phút để nói rằng: "Tôi biết hạn cuối để hoàn thành thứ này là năm giờ chiều nay và bản tóm tắt điều hành có vẻ khá hoàn hảo. Tuy nhiên, bảng số liệu cần được sửa lại một cách nghiêm túc. Bạn cần hỗ trợ như thế nào để hoàn thành việc này?"

5. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi nhận ra những điểm mạnh của bạn cũng như cách sử dụng chúng để giải quyết các thách thức của mình.

Tôi tin rằng phản hồi dựa trên điểm mạnh là cách tiếp cận tốt nhất, trong đó chúng ta giải thích một số điểm mạnh hoặc những điều họ làm thực sự tốt nhưng chưa được ứng dụng cho thực tế. "Một trong những thế mạnh tuyệt vời của bạn là chú ý đến các chi tiết. Bạn thực sự đổ mồ hôi vì những điều nhỏ nhặt và chính nó tạo nên sự khác biệt lớn trong đội của chúng ta. Nhưng khi tôi nhìn vào bản báo cáo này, tôi chưa thấy bạn áp dụng kỹ năng đó, và chúng ta cần nó." Nếu chúng ta đang ở trong trạng thái cực kỳ tức giận đến nỗi không thể nghĩ ra bất kỳ điểm mạnh nào mà người này sở hữu, thì có lẽ chúng ta cũng không đủ tỉnh táo để đưa ra những phản hồi đúng đắn. Chỉ khi nào phản ứng của chúng ta không còn bị cảm xúc chi phối thái quá thì chúng ta mới đưa ra được những phản hồi có giá trị.

6. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi có thể khiến bạn chịu trách nhiệm với công việc mình làm mà không gây ra sự xấu hổ hay tìm cách đổ lỗi.

Thật không may, nhiều người trong chúng ta đều lớn lên trong những gia đình có những phản hồi chỉ đến từ một trong hai hình thức – hoặc xấu hổ hoặc đổ lỗi. Đưa ra những phản hồi hiệu quả và

có tính tôn trọng là một bộ kỹ năng mà hầu hết chúng ta chưa bao giờ được học. Có thể sẽ hữu ích nếu chúng ta suy nghĩ trong suốt cuộc trò chuyện và ghi chú lại những điểm có thể gây ra sự xấu hổ. Khi bạn biết những gì có khả năng sẽ đưa mình đến con đường xấu hổ đó, bạn sẽ vượt qua cuộc hành trình bằng một tư duy an toàn hơn để tránh nó.

7. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi cởi mở để chịu trách nhiệm với những phần của mình.

Nếu bạn không sẵn sàng để chịu trách nhiệm với bất kỳ thứ gì, nếu bạn tin rằng mình không phải là người gây ra vấn đề, thì bạn chưa sẵn sàng. Như tôi đã đề cập trong phần Tiếng gọi của lòng can đảm, tôi chưa từng gặp một tình huống đòi hỏi phản hồi nào mà người truyền đạt phản hồi lại không chịu trách nhiệm với một phần nào đó của vấn đề.

8. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi có thể chân thành cảm ơn ai đó vì những nỗ lực của họ thay vì chỉ trích họ về những thất bại.

Tìm kiếm cơ hội để gửi đi những điều tốt đẹp: "Tôi muốn chia sẻ với bạn vài phản hồi về cuộc điện thoại đó. Tôi nghĩ bạn đã làm rất tốt khi đặt một giới hạn thời gian xung quanh dự án này với khách hàng của chúng ta. Hẳn là việc ấy đã rất khó khăn và tôi nghĩ bạn thực sự đã xử lý nó rất gọn gàng."

9. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi có thể đối thoại về việc giải quyết những thách thức tạo ra những mức tăng trưởng và cơ hội mới.

Hãy chuẩn bị để thảo luận về những gì cần thay đổi khi đưa ra phản hồi về năng suất làm việc và theo dõi phát triển nghề nghiệp. "Những gì tôi yêu cầu bạn thay đổi có liên quan trực tiếp đến những gì chúng ta vừa đề cập, về một trong những lĩnh vực phát triển cá nhân hoặc một trong những thách thức cá nhân của bạn." Bạn cần liên kết những gì bạn quan sát được với những gì quan trọng của đối phương trong cuộc đối thoại.

10. Tôi biết mình sẵn sàng đưa ra phản hồi khi tôi có thể làm gương cho những hành vi thể hiện sự tổn thương và cởi mở mà tôi mong đợi từ phía bạn.

Nếu kỳ vọng ai đó thể hiện nhiều hơn từ vị trí tiếp nhận thông tin, bạn cần xuất hiện với sự cởi mở, tò mò, tổn thương và đầy những câu hỏi. Bạn sẽ phải làm gương cho những hành vi ấy. Bạn không

thể xuất hiện với một loạt những kỳ vọng và tiêu chuẩn khác nhau. Nếu bạn phòng thủ, tự vệ và sẵn sàng để xử lý ai đó bằng một phản hồi khắt khe, chính phản hồi đó sẽ ngay lập tức tấn công ngược lại bạn từ người đang ngồi đối diện bạn, người cũng đang phòng thủ, sẵn sàng tự vệ và xử lý người khác.

Ngoài danh sách kiểm tra này, chúng ta cũng phải nghĩ về việc làm thế nào để sống đúng theo những giá trị của mình trong khi đưa ra và tiếp nhận phản hồi. Trước khi đưa ra phản hồi, cho dù với cấp dưới trực tiếp, hay gửi đến những lãnh đạo khác, đối tác bên ngoài công ty, tôi đều suy nghĩ cẩn thận về cách tôi muốn thể hiện trong cuộc đối thoại. Một trong những điều đau đớn nhất mà chúng ta gặp phải trong tương tác khó khăn, là đi ngược lại với những giá trị và sự chính trực của mình.

Tôi luôn mang những giá trị cốt lõi của mình đến các cuộc đối thoại có tính phản hồi. Đặc biệt là giá trị về lòng can đảm, đồng nghĩa với việc tôi không chọn đặt sự thoải mái lên trên sự tôn trọng và trung thực – đặt lịch sự lên trên tôn trọng chính là một hành động không tôn trọng. Sau nữa, tôi cho phép mọi người thể hiện cảm xúc mà không phải chịu trách nhiệm về những cảm xúc đó. Nếu chia sẻ thứ gì đó khó khăn, tôi sẽ cho mọi người không gian để cảm nhận theo cách của họ – thay vì, hoặc trừng phạt họ vì việc họ có những cảm giác khiến tôi không thoải mái, hoặc cố gắng chăm sóc và giải cứu họ khỏi những cảm giác mà họ đang nhận thấy; bởi đó không phải hành động của sự can đảm và hơn nữa, đó không phải việc của tôi. Và nó thậm chí còn cản trở những phản hồi tốt.

TIẾP NHẬN PHẢN HỒI VỚI MỘT THÁI ĐỘ ĐÚNG ĐẮN

Giá trị cốt lõi của chúng ta cũng liên quan đến điều này, nhưng theo một cách khác. Câu hỏi trước tiên ở đây là Làm thế nào để chúng ta giữ vững giá trị của mình khi tiếp nhận những phản hồi, bất kể kỹ năng truyền tải phản hồi của người đối diện ra sao?

Một trong những điều khó khăn nhất trong cuộc đời chúng ta, là việc luôn ở vị trí thụ động tiếp nhận phản hồi ngay từ khi sinh ra: từ cha mẹ, giáo viên, giáo sĩ, huấn luyện viên, giáo sư đại học, và sau đó là từ 30 đến 45 ông chủ, quản lý và đồng nghiệp. Đưa ra phản hồi tốt là một kỹ năng mà vài người làm được. Những người khác thì không.

Chúng ta phải có kỹ năng nhận phản hồi – bất kể phản hồi ấy được truyền đạt như thế nào – và ứng dụng nó một cách hiệu quả.

Chúng ta phải làm điều này vì một lý do đơn giản: Sự thông thạo đòi hỏi những phản hồi. Tôi không quan tâm chúng ta đang cố gắng để thông thạo cái gì – và liệu chúng ta có đang cố gắng phát triển sự cao quý hay giỏi giang – nó vẫn luôn cần những phản hồi.

Tiếp nhận phản hồi được xem là một việc khó khăn vì nhiều nguyên nhân. Một, chúng ta có thể nhận phản hồi từ những người không hề có kỹ năng truyền đạt nó. Hai, có thể những người truyền đạt phản hồi có kỹ năng nhưng chúng ta không hiểu mục đích của họ. Ba, không giống như khi chúng ta đưa ra phản hồi và biết chính xác những gì mình sẽ làm, khi nhận phản hồi, chúng ta có thể đôi lúc mất cảnh giác. Ai đó gọi chúng ta vào văn phòng của họ, hay chúng ta nhấc điện thoại lên và đầu dây bên kia đang là khách hàng: "Này, chúng tôi đang nhìn những vào những thứ anh/chị vừa gửi. Chúng tôi nghĩ là nó vô cùng tệ hại, và đây mới chỉ là nói cho nhanh thôi, chúng tôi không thể tin rằng anh/chị đang nghĩ chúng tôi sẽ dành từng đấy tiền cho thứ rác rưởi này." Và đó là phản hồi. Nó nghe có hiệu quả không? Có dễ dàng để trở nên cởi mở và sẵn sàng tiếp nhận với phản hồi như thế này không? Không nhiều lắm sau khi chúng ta nghe đến từ rác rưởi.

Nhưng có một số chiến thuật có thể sẽ giúp cải thiện tình hình. Khi nhận phản hồi, chúng ta có thể xác định một hành vi hỗ trợ giá trị hoặc một câu nói tự trấn an bản thân ngay trong tình huống ấy. Đây là những gì tôi thực hiện: Khi nhận phản hồi, và muốn giữ vững giá trị về lòng can đảm, tôi tự nhủ: "Tôi đủ dũng cảm để lắng nghe." Thực ra tôi còn lặp lại nó: "Tôi đủ dũng cảm để lắng nghe. Tôi không cần phải nhận hết về phía mình, nhưng tôi đủ dũng cảm để đón nhận những lời đó."

Một thứ khác tôi cũng lặp lại với chính mình; đặc biệt là khi ngồi đối diện, hoặc cùng với người không có được kỹ năng truyền tải phản hồi; là: "Có điều gì đó có giá trị ở đây, có điều gì đó có giá trị ở đây. Chỉ nhận nó và bỏ qua những phần còn lại."

Điều thứ ba tôi lặp lại với bản thân mình, ngay cả khi người đối diện có kỹ năng truyền tải phản hồi và cuộc đối thoại đang đi theo chiều hướng hiệu quả, nhưng tôi vẫn choáng váng khi phải nghe nó, đó là: "Con đường này dẫn đến sự thông thạo, con đường này dẫn đến sự thông thạo", hoặc: "Những người này cũng quan tâm về vấn đề ấy nhiều như mình vậy." Tôi nhận phản hồi liên tục về phong cách diễn thuyết của mình, hay thứ tôi mặc trên sân khấu, thậm chí cả cách tôi xuất hiện trong video. Tôi phải nhắc nhở bản thân rằng, những người đang góp ý chính là những người quan tâm nhất đến thứ chúng tôi đang cố gắng tạo ra. Tôi giữ vững giá

trị của lòng can đảm bằng cách nói chuyện về sự can đảm với chính mình khi những điều khó khăn xảy đến.

Một người đàn ông đã tham gia một trong những khóa học của chúng tôi và lấy Sự hiểu biết như một giá trị cốt lõi, giải thích rằng phản hồi là một đòn bẩy thiết yếu để thấu hiểu bản thân mình hơn: "Tôi luôn tò mò về những gì tôi nghe được, bởi tôi biết mình có thể sử dụng phản hồi này vào việc học hỏi, hoặc sử dụng kiến thức sẵn có để cải thiện cũng như thấu hiểu tốt hơn." Tôi đã hỏi một người phụ nữ, với giá trị cốt lõi là Gia đình, rằng cô ấy thể hiện như thế nào khi nhận phản hồi từ người khác, và câu trả lời của cô khiến tôi xúc động: "Tôi thể hiện như cách tôi muốn cháu gái của mình lắng nghe khi tôi nói; bình tĩnh, tôn trọng, lắng nghe, không nản chí và liên tục đặt ra những câu hỏi."

Cần thực hành liên tục để luôn bình tĩnh và tránh được tình thế phòng thủ. Bản thân việc đạt được điều này đã là một thành công lớn, bởi mọi thứ bên trong bạn gần như muốn khép lại trong trận địa bị ngắt kết nối. Một khi cơ thể tôi lên tiếng: "Có cái gì đó không ổn thỏa và an toàn cho lắm, bạn nên khép mình lại", tôi sẽ không nghe thêm bất cứ thứ gì bạn đang nói nữa, mà sẽ chỉ lẩm bẩm: "Ừm, ừm, hiểu rồi."

Hãy nghĩ lại về cuộc trò chuyện gần đây nhất mà bạn ở tư thế phòng thủ. Dấu hiệu thể chất: Khoanh tay trước ngực (hoặc để tay trong túi), miệng khô. Các kiểu suy nghĩ: lắng nghe những gì bạn không đồng ý ("Họ không hề nghe câu chuyện từ phía của tôi", "Họ không nhìn được bức tranh toàn cảnh"). Dấu hiệu cảm xúc: cảm thấy lo lắng, chán nản và bị áp đảo.

Nếu thấy mình thường xuyên ở vị trí này, chúng ta cần tập trung phát triển những hành vi và đối thoại với bản thân – thứ giúp định vị lại cách chúng ta thể hiện, từ đó chúng ta có thể dựa vào sự tò mò, đặt những thắc mắc và học hỏi từ quan điểm của người khác, cũng như làm chậm lại cuộc trò chuyện. Nếu thực sự bị áp đảo và choáng ngợp, chúng ta có thể đề nghị dành thời gian để nói về vấn đầy này sau.

Mục tiêu cuối cùng trong việc tiếp nhận phản hồi: Kết hợp khéo léo giữa lắng nghe, hợp nhất các phản hồi và phản ánh lại nó cùng với tinh thần trách nhiệm; có khả năng nhận biết đầy đủ và kiềm chế sự khó chịu, mang đến cho chúng ta sức mạnh để đưa ra và đồng thời tiếp nhận phản hồi. Nếu tôi đang ngồi đó tiếp nhận những phản hồi đầy khó khăn, cảm thấy bị áp đảo bởi những gì tôi làm chưa tốt, hay những thứ khiến tôi thất bại – thì hãy mạnh

dạn nói: “Bạn biết đấy, ngay lúc này tôi đang rất quá tải. Nếu chúng ta có thể chọn một trong số tất cả chỗ rắc rối này và đào sâu vào nó, sau đó tiếp tục cuộc trò chuyện với những vấn đề khác sau, tôi sẵn sàng làm điều đó. Còn bây giờ tôi chỉ có thể lắng nghe mà thôi.” Đây chính là thứ gọi là hiệu quả, tôn trọng và dũng cảm.

Vì giá trị cốt lõi của tôi là lòng can đảm, nên tôi cho phép bản thân mình được nói: “Tôi cần nghỉ một chút” hoặc: “Cách mà bạn thể hiện khiến tôi không thể tiếp tục nghe những gì bạn nói. Tôi biết là bạn đang rất tức giận, điều này ổn thôi, nhưng chúng ta sẽ cần phải tìm cách khác để giải quyết vấn đề này, bởi nếu tiếp tục, tất cả những gì tôi làm chỉ là bảo vệ bản thân mình.” Với tôi, những điều trên đúng với giá trị của lòng can đảm. Hãy yêu cầu thêm thời gian; yêu cầu quay lại sau; yêu cầu họ nói thêm chi tiết. Khi bạn có thể bước ra từ một phiên phản hồi khó khăn và nói: “Tôi vẫn được kết nối, tôi vẫn giữ được giá trị của mình, tôi vẫn giữ được sự tò mò”, thì chính bản thân những hành động đã là táo bạo, đã là chiến thắng.

Để kết thúc phần nói về phản hồi này, tôi muốn chia sẻ câu chuyện của Natalie Dumond, Giám đốc Văn hóa tại Miovision, một công ty về công nghệ thành phố thông minh – cung cấp cho các thành phố những dữ liệu, công cụ và hiểu biết để giảm tắc nghẽn, đưa ra các quyết định quy hoạch đô thị thông minh và cải thiện an toàn giao thông. Đây là một ví dụ đầy mạnh mẽ về cách tạo nên một nền văn hóa phản hồi hiệu quả.

Natalie viết:

“Cũng như nhiều tổ chức khác, Miovision đã chật vật trong nhiều năm để tìm ra cách quản lý hiệu suất công việc – cụ thể hơn là phản hồi về hiệu suất công việc – mang lại nhiều ý nghĩa và cung cấp những quan điểm có giá trị cho nhân viên. Khi bắt đầu hành trình này, chúng tôi thực hiện các hình thức đánh giá hiệu suất dài hạn với hệ thống xếp hạng sao và danh sách năng lực. Sau khi biểu mẫu trên được hoàn thành dựa trên sự kết hợp của 360 bản đánh giá, nó có vẻ như đã thúc đẩy hành vi hung hăng một cách thụ động của nhân viên và khiến họ lo lắng về những đánh giá mà mình nhận được.

Đội ngũ nhân sự và lãnh đạo đã phải khống chế chương trình để đảm bảo tất cả mọi người đều tham gia. Tình hình còn tồi tệ hơn khi những người lãnh đạo không hề được trang bị để dấn thân vào những cuộc đối thoại khó khăn. Kết quả là, họ hoàn toàn lảng tránh những cuộc đối thoại hoặc tiến hành chúng một cách kém

chất lượng. Nhìn chung, chương trình không hề hiệu quả và cũng không thêm được bất cứ giá trị hay ý nghĩa nào cho nhân viên. Chương trình cũng không bồi dưỡng hay thúc đẩy những hành vi tích cực trong tổ chức – những hành vi như tin tưởng, đương đầu với tổn thương, tò mò, ý định tích cực và tự nhận thức.

Sau nhiều năm cố gắng tìm kiếm một hệ thống quản lý hiệu suất làm việc có ý nghĩa, chúng tôi quyết định loại bỏ tất cả và bắt đầu một thứ gì đó thật triệt để và sẵn sàng đương đầu với tổn thương. Chúng tôi đặt nhân viên vào vị trí của những người cầm lái, với khẩu súng chỉ huy dựa trên sự chèo lái của họ – phản hồi và tăng trưởng trở thành trách nhiệm của tất cả mọi người. Mục tiêu của chúng tôi là tạo ra một nền văn hóa của niềm tin được xây dựng bởi những phản hồi can đảm, nơi nhân viên có thể dựa vào sự tổn thương của mình và tìm kiếm những phản hồi từ phía đồng nghiệp, từng người một. Chúng tôi hình dung một nền văn hóa nơi nhân viên có lòng can đảm và kỹ năng để nói ra những điều khó khăn với đồng nghiệp của họ, đồng thời là nơi những người lãnh đạo nhìn thấy giá trị trong sự ngay thẳng và cách những cuộc đối thoại khó khăn tạo ra sự tăng trưởng.

Chúng tôi đã thành công trong việc thực hiện phương pháp này, giờ đây nó trở thành một phần trong nền văn hóa tổ chức. Rất nhiều tầm nhìn và cảm hứng đằng sau chương trình này đến từ chương trình Daring Leadership - Lãnh đạo táo bạo của Brené, đặc biệt là sự tập trung của chúng tôi vào những phản hồi can đảm. Công việc đó đã dạy chúng tôi rằng, những phản hồi có ý nghĩa đòi hỏi phải đào sâu vào trung tâm của vấn đề, với sự tận tâm; và chúng tôi phải truyền dạy cũng như khuyến khích những kỹ năng phù hợp để đương đầu với tổn thương. Chúng tôi tiếp tục đào tạo nhân viên và những người lãnh đạo dẫn đường với lòng can đảm và trái tim mình, chúng tôi cũng dạy họ cách để đưa ra và tiếp nhận những phản hồi táo bạo. Đây chính là cách chúng tôi xây dựng một nền văn hóa của sự tin tưởng, tò mò, ý định tích cực và tự nhận thức – một nền văn hóa thịnh vượng.

Giờ đây, những gì bạn thấy ở Miovision là một chương trình quản lý hiệu suất làm việc – nơi nhân viên có thể chia sẻ phản hồi với những đồng nghiệp của họ một cách liên tục, nơi không có ẩn danh, nơi những cuộc đối thoại khó khăn là một chuẩn mực; và toàn bộ quá trình này được điều hành bởi nhân viên, bao gồm cả cách họ muốn hợp nhất những phản hồi họ nhận được. Chúng tôi khuyến khích họ dựa vào phản hồi và chia sẻ những gì họ đã học hỏi từ đồng nghiệp với những người lãnh đạo; từ đó những người lãnh đạo có thể hướng dẫn họ. Chúng tôi thực sự muốn nhân viên

có trách nhiệm với hiệu suất công việc của mình và kiến tạo nên những mối quan hệ xác thực với đồng nghiệp, trong khi bồi dưỡng một tư duy phát triển.

Chìa khóa cho sự thành công của chương trình này là quá trình đào tạo nhân viên và lãnh đạo về cách truyền tải những phản hồi can đảm và cảm giác khi thực hiện chúng. Chúng tôi xây dựng một diễn đàn cho nhân viên, nơi họ thực hành đưa ra phản hồi cho nhau, nhằm củng cố 'cơ bắp phản hồi'. Tổ chức trở nên tự do một cách đáng kinh ngạc khi những nhiên viên có trách nhiệm với hiệu suất làm việc cũng như phản hồi của chính mình, và nó cũng trở nên mạnh mẽ khi những người lãnh đạo được trang bị để sẵn sàng với những cuộc đối thoại khó khăn. Chúng tôi đã nghiệm ra rằng phương pháp này xây dựng và thúc đẩy các hành vi đúng đắn cho tất cả nhân viên, và khuyến khích mọi người dựa vào lòng can đảm của mình."

BIẾT GIÁ TRỊ CỦA TÔI = BIẾT TÔI. KHÔNG BIẾT GIÁ TRỊ CỦA TÔI = KHÔNG BIẾT TÔI

Chia sẻ giá trị là một công cụ xây dựng niềm tin và kết nối trong tập thể. Tôi tự hào được kết nối với những người mà tôi lãnh đạo. Nhưng sau khi tôi và một đồng nghiệp dành một buổi sáng để chia sẻ hai giá trị của mình và trả lời một số câu hỏi từ phần trước đó với nhau, tôi nhận ra rằng bạn không hề biết rõ một người cho đến khi bạn dành thời gian để thấu hiểu giá trị của họ. Một trong những cấp dưới trực tiếp của tôi là nhân viên mới và vẫn đang chật vật tìm kiếm cảm giác được thuộc về trong văn hóa của chúng tôi. Tôi đã thử nhiều thứ khác nhau nhưng có vẻ như không điều gì có thể thực sự làm lay chuyển được cây kim ấy.

Trong bài tập chia sẻ giá trị kể trên, tôi đã học được rằng một trong những giá trị của cô ấy là Sự kết nối. Cô xác định một trong những hành vi hỗ trợ giá trị là dành thời gian cho những kết nối nhân văn nho nhỏ, chứ không chỉ kết nối công việc với tư cách là đồng nghiệp. Ví dụ: Đến văn phòng và nói Xin chào trước khi bắt đầu ngày làm việc, hay biết về cuộc sống của nhau ngoài thời gian làm việc. Rất dễ dàng. Tôi cũng thích những kết nối nho nhỏ này, nhưng tôi không thực hiện chúng một cách thường xuyên. Bây giờ, tôi đã thực hiện và yêu thích nó cũng nhiều như cô ấy vậy. Điều này đã tạo ra một sự khác biệt lớn cho cô ấy cũng như mối quan hệ của chúng tôi.

Một ví dụ khác về vai trò của chia sẻ giá trị trong củng cố một mối quan hệ, đó là người bạn của tôi, Chaz. Thành thật mà nói, chúng

tôi đã biết nhau từ rất lâu rồi, tôi không chắc giữa tôi và Chaz còn có thể kết nối nhiều hơn được nữa không. Nhưng khi anh ấy rời vị trí công việc của mình với tư cách là Giám đốc Tài chính của một công ty quảng cáo rất thành công để đến làm việc cùng tôi, đã có một số thay đổi khó khăn. Qua bài tập chia sẻ giá trị giữa chúng tôi, tôi học được một trong những giá trị của anh ấy là Sự ổn định về tài chính. Giờ bạn có thể đang nghĩ Điều đó hợp lý đấy chứ - anh ấy là Giám đốc Tài chính của công ty chị và cũng là một trong những người bạn thân nhất của chị. Nhưng thực sự thì lúc ấy tôi không nghĩ gì cả. Khi tôi muốn mạo hiểm để đầu tư một khoản lớn vào những doanh nghiệp mới, tôi dựng lên những câu chuyện mà trong đó Chaz đã tạo áp lực và đưa ra hàng triệu câu hỏi, bởi vì anh ấy không tin tôi, hoặc anh đang nghĩ việc của anh chính là nói chuyện để kéo tôi ra khỏi những thứ này. Khi tôi học được rằng điều này thuộc về giá trị của anh ấy – không chỉ là công việc – tôi đã muốn khóc. Vào khoảnh khắc ấy, giá trị này trở thành một trong những điều mà tôi yêu thích ở anh ấy. Tôi tin Chaz rất nhiều và tôi thậm chí đã khóc khi viết ra những dòng này. Chúng ta không hiểu trọn vẹn một người cho đến khi chúng ta biết những giá trị của họ.

Tôi đã thực hiện bài tập này với các nhóm lãnh đạo trên khắp thế giới, một số người đã làm việc cùng nhau trong hơn 20 năm và vẫn bị sốc khi biết về những giá trị của đồng nghiệp, hoặc trong nhiều trường hợp còn là bạn bè. Kết thúc năm ngoái, chúng tôi đã hoàn thành một bài tập tuyệt vời. Chúng tôi đã thực hiện một bài đọc toàn công ty và yêu cầu mỗi đội thuyết trình khoảng 20 phút về trạng thái tổng kết năm của nhóm họ, kết hợp hai đến ba bài học từ cuốn sách vừa đọc. Đó là một tiến trình mang tính chất Giáo sư Đại học – tích hợp và truyền dạy lại cho người khác là cách tốt nhất để thấm thía những gì học được từ một cuốn sách. Khi bắt đầu, mỗi người viết ra hai giá trị của mình lên một tấm áp phích lớn. Sau khóa học hai ngày, tất cả chúng tôi viết lên những tấm áp phích của nhau một lý do tại sao mình đánh giá cao họ và họ đã sống đúng với giá trị của họ như thế nào. Mọi thứ đã diễn ra rất ấn tượng. Tôi vẫn còn giữ tấm áp phích của mình. Nó được treo trong phòng nghiên cứu của tôi như một lời nhắc nhở.

CỖ MÁY VẬN HÀNH GIÁ TRỊ

Nhà cải cách yêu thích mọi thời đại của tôi là Tiến sĩ Heiz Doofenshmirtz. Sinh ra tại Drusselstein, Đông Đức cũ; ông là người sáng lập nên Doofenshmirtz Evil Incorporated, một công ty cam kết sẽ đánh tan những nhân tố phá hoại và khẳng định quyền cai trị của mình trên toàn bộ khu vực ba bang.

Nếu bạn hoặc con của bạn là fan hâm mộ của loạt phim hoạt hình của Disney Phineas and Ferb (2007 – 2015, RIP)[72], bạn sẽ biết tôi đang nói về ai. Nếu bạn chưa từng xem loạt phim này, thì bạn nên bắt đầu ngay. Heiz Doofenshmirtz là một trong những nhât vật tuyệt cú mèo. Điều tôi thích ở Doofenshmirtz là tất cả các phát minh của ông đều có hậu tố -inator[73]. Sau đây là một vài ví dụ, hay còn gọi là một vài cụm từ dành cho những người chưa biết.

[72] Loạt phim hoạt hình nhạc kịch hài hước của Mỹ. Phim được công chiếu thử nghiệm năm 2007 và chính thức kết thúc năm 2015, là phim truyền hình Disney Channel và Disney XD dài nhất. (2007-2015, RIP chính là cách tác giả nói chia tay một cách luyến tiếc với loạt phim hoạt hình này.)

[73] Một giả thuyết lý giải tại sao Tiến sĩ Heiz Doofenshmirtz sử dụng hậu tố -inator (hậu tố thường dùng với máy móc) cho tất cả các phát minh của mình, đó là việc ông mang thói quen của ngôn ngữ Đức vào tiếng Anh (theo cách một đứa trẻ Đức mới học tiếng Anh sẽ làm, dù sao đây cũng là phim hoạt hình). Trong tiếng Đức, các danh từ thường được thêm vào phần cuối của nhau để tạo danh từ mới, thay vì tạo một tên mới hoặc sử dụng kết hợp danh từ tính từ.

Pop-Up-inator – Cố gắng đặt những quảng cáo độc ác của mình hầu như ở mọi nơi trong khu vực ba bang.

Dodo-Bird-Incubator-inator – Cố gắng tạo ra một con quái vật chim hung dữ có thể giúp ông ta chiếm lấy khu vực ba bang.

Salt-Water-Taffy-inator – Cố gắng khiến tất cả trẻ em trong khu vực ba bang bị sâu răng.

Chicken-Soup-inator – Cố gắng đưa một món ăn ra khỏi hệ thống cửa hàng đã từ chối phục vụ ông ta.

Tôi sẽ không bao giờ cố gắng cạnh tranh với Tiến sĩ Heiz Doofenshmirtz, dù nhóm chúng tôi đã tạo ra một values operationaliz-inator – cỗ máy vận hành giá trị. Rất nhiều công ty hợp tác với chúng tôi đã yêu cầu chúng tôi giúp họ vận hành các giá trị của mình dựa trên các kỹ năng có thể truyền dạy, quan sát và đánh giá. Chúng tôi không có một cỗ máy với cái phễu khổng lồ hay thậm chí (chưa có) một thuật toán tuyệt vời, nhưng chúng tôi có một ngân hàng những hành vi có thể nâng cấp thành những giá trị cho tổ chức có thể được áp dụng rộng rãi nhất.

Hãy để tôi lấy ví dụ từ chính tổ chức của mình. Tại Nhóm Nghiên cứu và Giáo dục Brené Brown, chúng tôi được kêu gọi sống theo

những giá trị sau:

- Dũng cảm

- Phục vụ cho công việc

- Quan tâm kỹ càng

Mỗi giá trị trên đều đã được vận hành thành những hành vi và tất cả chúng tôi đều có trách nhiệm chứng minh. Mỗi hành vi được đánh giá theo Thang đo Likert (5-1, từ mức độ luôn luôn, thường xuyên, đến không bao giờ) bởi nhân viên và người quản lý một cách riêng biệt, sau đó đối chiếu chúng trong những cuộc nói chuyện một-một suốt cả năm hoạt động. Trong những cuộc nói chuyện này, chúng tôi xác định những thế mạnh và cơ hội để phát triển, những lĩnh vực mà mọi người cần được hướng dẫn, và những lĩnh vực mà họ đủ tốt để có thể tư vấn hoặc giúp đỡ người khác.

"Dũng cảm" gắn liền với công việc xây dựng lòng can đảm đã được giới thiệu trước đó trong cuốn sách này. Sau đây là một ví dụ về ba hành vi hỗ trợ cho giá trị này:

- Tôi đặt ra những ranh giới rõ ràng.

- Tôi dựa vào những cuộc đối thoại, những cuộc họp và những quyết định khó khăn.

- Tôi nói chuyện thẳng thắn với mọi người, chứ không nói về họ (sau lưng).

"Phục vụ cho công việc" thuộc về lĩnh vực quản lý. Ba hành vi cho giá trị này là:

- Tôi chịu trách nhiệm về cộng đồng của tôi và trải nghiệm của khách hàng.

- Tôi chịu trách nhiệm về năng lượng mà tôi mang đến trong các tình huống, vì vậy tôi cố gắng giữ thái độ tích cực.

- Tôi chịu trách nhiệm về việc thích nghi với tốc độ hoạt động nhanh chóng của môi trường này.

"Quan tâm kỹ càng" là về cách chúng ta thể hiện sự quan tâm với nhau và với chính bản thân mình:

- Tôi đối xử với đồng nghiệp của mình với sự tôn trọng và lòng

trắc ẩn, bằng cách phản hồi vào thời gian thích hợp với cách thức chuyên nghiệp.

- Tôi thực hành lòng biết ơn với nhóm của mình và các đồng nghiệp.

- Tôi quan tâm đến thời gian của người khác.

Bạn sẽ thấy cách quá trình này đạt giá trị cao và mang tính chủ quan, có thể biến từ lý thuyết thành thực tiễn và hành động. Rõ ràng là tốt. Không rõ ràng là không tốt.

Ngoài việc đặt ra những kỳ vọng rõ ràng, quá trình này còn mang lại cho chúng ta sự chia sẻ ngôn ngữ và một nền văn hóa được định nghĩa rõ ràng. Nó giúp chúng ta xác định sự phù hợp về văn hóa trong quá trình tuyển dụng và cung cấp cho chúng ta các tiêu chuẩn hành vi cơ bản khi các vấn đề không liên quan đến hiệu suất công việc nảy sinh.

Giá trị được vận hành cũng góp phần đưa ra những quyết định hiệu quả. Khi các giá trị không rõ ràng, chúng ta có thể dễ dàng bị tê liệt – hoặc nguy hiểm tương đương, chúng ta có thể trở nên quá bốc đồng. Các giá trị được vận hành góp phần thúc đẩy – thứ tôi cho là điểm hấp dẫn đối với việc đưa ra quyết định: chu đáo và quyết đoán.

Melinda Gates, người đã chia sẻ những kinh nghiệm lãnh đạo táo bạo trước đó trong cuốn sách này, viết:

“Việc giải quyết xung đột sẽ dễ dàng hơn nhiều khi bạn có thể tham gia cùng cả nhóm trong những cuộc đối thoại về giá trị. Mọi người và tôi, bao gồm cả Bill và bản thân mình, có thể gắn bó với các chiến lược cụ thể. Nhưng khi bạn buộc phải liên kết những chiến lược đó với giá trị cốt lõi, sau đó giải thích chúng với người khác, bạn nên đặt câu hỏi về những giả định của riêng mình và giúp người khác đặt câu hỏi của họ. Tại tổ chức của chúng tôi, nguyên tắc nền tảng là sự công bằng. Vì vậy, khi chúng tôi không đồng ý một vấn đề gì đó; giả sử như liệu chúng tôi có nên chi tiêu nhiều hơn cho những công cụ truyền dẫn chưa tốt để cứu cuộc đời một số người ngay bây giờ, hay chúng tôi nên khám phá những công cụ tốt hơn để cứu được nhiều cuộc đời hơn sau đó; chúng tôi luôn có thể quay lại để xem xét mỗi chiến lược đó phù hợp như thế nào với giá trị cốt lõi – sự công bằng.

Vấn đề ở đây là, không có câu trả lời đúng cho bất kỳ cuộc tranh luận nào. Mỗi bên đều có những ưu điểm riêng. Nhưng xem xét

mọi việc qua lăng kính của sự công bằng cho tôi cảm giác vững chắc về những gì tôi cảm nhận cũng như lý do của những cảm nhận ấy. Đôi khi, chúng tôi đi theo một chiều hướng khác so với những gì tôi đề xuất ban đầu, nhưng điều ấy thường vẫn ổn, vì tôi hiểu cách những người khác nhìn nhận ý kiến của họ thúc đẩy sự công bằng như thế nào. Một giá trị tập trung sẽ dẫn đến một cuộc đối thoại nhiều hiệu quả – và cảm giác hài lòng, được lắng nghe, bất kể quyết định mà những cuộc đối thoại đó đưa ra là gì."

Giá trị được vận hành cũng buộc chúng ta phải hiểu rõ về những kỹ năng hoặc sự kết hợp các kỹ năng làm củng cố thêm giá trị ấy. Một ví dụ tuyệt vời cho điều này là giá trị của "Giả thiết về Ý định tích cực". Đây là một giá trị phổ biến được áp dụng tại nhiều tổ chức khác nhau. Về cơ bản, nó đồng nghĩa với việc chúng ta sẽ mở rộng cách hiểu hào phóng nhất có thể đối với ý định, lời nói, và hành động của người khác.

Nghe có vẻ đơn giản, nhưng sau nhiều năm nghiên cứu về Ý định tích cực, tôi có thể khẳng định rằng đó là một kỹ năng không hề dễ học và thực hành. Tôi cũng có thể khẳng định rằng, tôi chưa bao giờ thấy một bộ kỹ năng thực sự hỗ trợ cho một giả thiết về Ý định tích cực được giải thích hay truyền dạy trong chính những tổ chức coi đây là giá trị của họ. Kỹ năng nền tảng lập ra những giả thiết tốt nhất về con người là gì? Đó là đặt ra và duy trì những ranh giới. Niềm tin cơ bản củng cố cho giả thiết về Ý định tích cực là gì? Là mọi người đều đang làm những gì tốt nhất trong khả năng của họ. Chúng ta có thể sử dụng những lý thuyết này tại một thời điểm nào đó, nhưng ngay từ đầu, bạn nên biết rằng hầu hết mọi người không hề có kỹ năng để đặt ra những ranh giới, và chỉ khoảng 50% những người chúng tôi đã phỏng vấn tin rằng mọi người đều đang làm những gì tốt nhất họ có thể. Vì vậy, như bạn có thể thấy, thật dễ dàng để in những giá trị lên một tấm áp phích dán ở công ty, nhưng để thực hành lại khó khăn hơn rất nhiều. Trước hết hãy nhìn vào việc thiết lập ranh giới.

Người hào phóng nhất trong việc lập ra những giả thiết về con người cũng là người có những ranh giới rõ ràng nhất. Những người có lòng trắc ẩn và hào phóng nhất mà chúng tôi đã từng phỏng vấn là những người đưa ra ranh giới cụ thể nhất. Hóa ra, chúng ta đưa ra những giả thiết tồi tệ nhất về con người khi họ không tôn trọng ranh giới mà chúng ta đã lập nên: Thật dễ dàng để tin rằng họ đang cố ý khiến chúng ta thất vọng. Tuy nhiên, chúng ta có thể động lòng trắc ẩn với những người thừa nhận và tôn trọng thứ gì được và thứ gì không được.

Đây thực ra chính là lý do tại sao chúng tôi gọi giá trị này là Living BIG – Sống Cao cả (có ranh giới, chính trực và hào phóng). Giả thiết về Ý định tích cực chỉ bền vững khi mọi người biết tự vấn bản thân mình:

Những ranh giới nào tôi cần đặt ra để có thể giữ sự chính trực và hào phóng đối với những giả thiết về ý định, ngôn từ và hành động của người khác?

Khi bạn in những giá trị lên một tấm áp phích lớn để treo trong hội trường, nhưng lại không đào sâu vào những hành vi hỗ trợ những giá trị đó và truyền dạy lại cho mọi người, bạn chỉ đang làm việc nhảm nhí. Từ đó, niềm tin bắt đầu bị ăn mòn.

Ngoài các ranh giới, một giả thiết về Ý định tích cực còn dựa trên niềm tin cốt lõi rằng mọi người đều đang làm những gì tốt nhất họ có thể, thay vì cho rằng họ lười biếng, thảnh thơi và thậm chí còn đang cố ý chọc giận chúng ta. Chắc chắn rồi, chúng ta đều có khả năng thay đổi và phát triển, nhưng đưa ra giả thiết về Ý định tích cực đòi hỏi niềm tin rằng mọi người đều đang thực sự cố gắng tại chính thời điểm đó.

Tôi đã dành nhiều năm nghiên cứu ý tưởng này. Khi bạn hỏi mọi người liệu họ có tin rằng ai cũng đang làm những gì tốt nhất có thể hay không, bạn có thể nhận về ngay một câu trả lời dứt khoát mạnh mẽ "Chết tiệt. Không" từ những người khó khăn với chính mình như cách họ khó khăn với người khác; hoặc cũng có thể là một câu gần như phân trần: "Xem nào, tôi thực ra cũng tin vào điều đó đấy" từ những người có lòng tự trắc ẩn và sự đồng cảm nhiều hơn. Tôi nghĩ rằng giọng điệu phân trần đến từ việc ý thức được rằng suy nghĩ của họ không thực sự phổ biến trong thế giới hiện nay. Khoảng cách giữa hai câu trả lời trên là rất nhỏ, chính tôi đã từng là người đưa ra câu trả lời: "Chết tiệt. Không", tôi ghét phải thừa nhận rằng, trong những nghiên cứu ban đầu, những người được chúng tôi đánh giá là có thực hành sự tận tâm đã liên tục có mặt trong hạng mục "Có chứ, mọi người đang làm tốt nhất có thể"; và những người chật vật với chủ nghĩa hoàn hảo, như tôi, thì ở trong hạng mục "Không. Họ không hề." Với sự chuyển hướng tập trung vào lãnh đạo táo bạo, những hạng mục trên vẫn duy trì. Những người lãnh đạo táo bạo làm việc với giả thiết rằng, mọi người đều đang làm những gì tốt nhất có thể; và những người lãnh đạo vật lộn gian khổ với cái tôi, những bộ áo giáo và/hoặc thiếu kỹ năng thì không hề đưa ra giả thiết như trên.

Cuối cùng, câu trả lời của Steve đã kéo tôi ra khỏi hạng mục "Chết

tiệt. Không." Khi tôi hỏi anh rằng, liệu anh có tin mọi người đều đang làm những gì tốt nhất có thể với những gì họ có trong tay không, anh nói: "Anh không nghĩ là chúng ta có thể biết được điều này một cách chắc chắn. Nhưng anh biết rằng cuộc đời của chúng ta sẽ tốt đẹp hơn nếu chúng ta làm việc từ giả thiết rằng mọi người đều đang làm những gì tốt nhất mà họ có thể."

Trong cuốn Vươn lên từ thất bại, tôi đã chia sẻ kết quả của một bài thực hành mà đôi khi tôi vẫn làm cùng với mọi người. Tôi muốn chia sẻ nó một lần nữa ở đây bởi nó chứng minh rõ ràng và mạnh mẽ những quan điểm trên. Để làm bài thực hành này, chúng tôi yêu cầu mọi người viết tên của một người luôn chán nản, thất vọng và/hoặc phẫn nộ; sau đó chúng tôi đề xuất ý tưởng rằng những người này đều đang làm những gì tốt nhất có thể. Những phản hồi được ghi nhận vô cùng đa dạng. "Tào lao", một người đàn ông nói: "Nếu anh ta thực sự đang làm tất cả những gì tốt nhất có thể, thì tôi thật sự là một thằng ngốc, tôi cần ngừng quấy rối anh ta, mà thay vào đó là bắt đầu giúp đỡ." Một người phụ nữ nói: "Nếu sự thật đúng là như vậy và mẹ tôi đang làm tốt nhất những gì bà có thể, tôi sẽ vô cùng đau buồn. Tôi thà trở nên tức giận còn hơn là đau buồn, vậy nên việc tin rằng bà cố ý làm tôi thất vọng còn dễ dàng hơn nhiều so với việc buồn bã với thực tế rằng mẹ tôi sẽ không bao giờ trở thành người mà tôi vẫn hằng mong muốn."

Yêu cầu những người lãnh đạo trả lời câu hỏi này bao giờ cũng rất khó khăn, bởi họ nhanh chóng tin rằng nếu mọi người đều đang làm tốt nhất những gì họ có thể rồi thì những người lãnh đạo sẽ không biết sẽ phải dẫn dắt nhân viên của họ thế nào. Chiến thuật thúc ép và nghiền ngẫm vấn đề sẽ phải nhường chỗ cho những nhiệm vụ khó khăn hơn, như giảng dạy cho nhân viên, đánh giá lại những lỗ hổng kỹ năng, phân công lại công việc hoặc thậm chí là sa thải họ.

Nghe có vẻ điên rồ, nhưng nhiều người trong chúng ta sẽ chọn đồng hành với sự bực bội, thất vọng và chán nản, và tin rằng người khác đang không hề cố gắng; thay vì đối mặt với một cuộc đối thoại khó khăn về sự thiếu hụt thực sự. Một trong những phản hồi sâu sắc nhất cho bài thực hành này đến từ một buổi làm việc với nhóm những nhà lãnh đạo tại West Point[74]. Một sĩ quan hỏi dồn tôi về vấn đề "độ chính xác của intel" và liên tục hỏi: "Cô có chắc chắn 100% rằng người này đang làm điều tốt nhất anh ta có thể không?"

[74] West Point: Học viện Quân sự Hoa Kỳ, viết tắt là USMA, còn được

biết đến với tên West Point vì trường tọa lạc ở West Point. Trường xếp thứ 12 trong số 50 trường Đại học/Cao đẳng tốt nhất nước Mỹ.

Sau khi tôi trả lời "Có" hai hoặc ba lần gì đó, người sĩ quan này hít thở sâu và nói: "Thế thì nhấc hòn đá đi thôi."

Tôi đã không hiểu lắm: "Nhấc hòn đá? Ý anh là gì?"

Anh ta lắc đầu: "Tôi phải ngừng việc đá vào nó. Tôi cần phải nhấc nó ra chỗ khác. Nó khiến cả hai chúng tôi tổn thương. Anh ta không phải là người phù hợp cho vị trí này, mặc cho dồn ép hay kiên trì với anh ta thế nào cũng không thể thay đổi điều đó. Anh ta cần phải được phân công ở một vị trí khác, nơi anh ta có thể thực sự đóng góp sức mình."

Lập ra giả thiết về Ý định tích cực không có nghĩa là chúng ta ngừng giúp đỡ mọi người đặt mục tiêu hay ngừng kỳ vọng mọi người phát triển và thay đổi. Đó là một cam kết, không chỉ tôn trọng và đánh giá mọi người dựa trên những gì chúng ta nghĩ họ nên hoàn thành, mà hãy tôn trọng họ vì chính con người họ, cũng như để họ chịu trách nhiệm cho những gì mình đang thực sự làm. Khi chúng ta bị quá tải và chật vật, nó cũng đồng nghĩa với việc hướng những giả định tích cực đó về phía chính mình: Tôi đang làm điều tốt nhất tôi có thể.

Những hành vi và kỹ năng hỗ trợ các giá trị có vẻ đơn giản, chúng không phải lúc nào cũng phức tạp như khi làm nền tảng cho giả thiết về Ý định tích cực; tuy nhiên, chúng hầu như luôn luôn phức tạp hơn chúng ta tưởng. Nếu chúng ta muốn được định hướng bởi các giá trị, chúng ta phải vận hành các giá trị ấy thành những hành vi và kỹ năng có thể truyền dạy và quan sát được. Chúng ta cũng phải làm công việc khó khăn là sống có trách nhiệm và để người khác có tinh thần trách nhiệm trong khi thể hiện một cách phù hợp với những giá trị này.

Trong phần tiếp theo, bạn sẽ thấy rõ ràng hơn công việc của cỗ máy vận hành giá trị, khi chúng ta cùng nhau khai phá khái niệm về lòng tin. Hiện tại, điều quan trọng bạn cần ghi nhớ là không có gì được đảm bảo khi đứng bên trong đấu trường. Chúng ta sẽ phải vật lộn. Thậm chí sẽ thất bại. Nhưng nếu giữ quan điểm rõ ràng về những giá trị dẫn đường trong khi nỗ lực thể hiện và được ghi nhận, chúng ta sẽ luôn có khả năng tìm thấy ánh sáng. Chúng ta sẽ biết thế nào là sống dũng cảm.

Phần III
Đương đầu với lòng tin

Chính trực là khi bạn lựa chọn can đảm thay vì thoải mái; là khi bạn lựa chọn điều đúng đắn thay vì sự vui thú, nhanh chóng hay dễ dàng; là khi bạn thực hành những giá trị của mình chứ không chỉ nói suông về nó.

Tôi đã thấy từ lòng tin biến một người với trái tim rộng mở thành Transformer[75] chỉ trong tích tắc. Chỉ cần một chút mơ hồ rằng ai đó đang nghi ngờ sự xứng đáng của chúng ta, là đủ để thiết lập trạng thái khóa trái hoàn toàn sự tổn thương. Bạn gần như có thể quan sát được nó xảy ra như thế nào: Khiên vào vị trí? Xong. Áo giáp vào vị trí? Xong. Đóng cửa trái tim? Xong. Tư thế phòng thủ kích hoạt? Xong.

[75] Nhân vật trong loạt phim điện ảnh cùng tên. Được dịch sang tiếng Việt dưới tên Robot đại chiến. Những robot chiến đấu ngoài hành tinh được gọi tên Transformers – Người máy biến hình, vì có thể tự ngụy trang bằng cách biến hình thành các loại máy móc hằng ngày, trong đó chủ yếu là xe cộ.

Một khi đã bị khóa trái, chúng ta không thể thực sự lắng nghe hay xử lý bất cứ điều gì đang được nói ra, bởi chúng ta đã bị tấn công bởi hệ thống limbic[76] và đặt mình ở chế độ sinh tồn cảm xúc. Tất cả chúng ta đều muốn tin rằng mình đáng tin cậy, mặc dù, trớ trêu thay, nhiều người phải đấu tranh để có thể tin tưởng người khác. Hầu hết mọi người nghĩ rằng họ hoàn toàn đáng tin cậy, nhưng lại chỉ tin tưởng một số ít những đồng nghiệp của mình. Phép toán này không thể thực hiện, bởi nghĩ rằng chúng ta đáng tin vậy và được người khác coi là đáng tin cậy là hai điều hoàn toàn khác nhau.

[76] Hệ thống limbic là vùng não phát triển từ rất sớm trong lịch sử tiến

hóa loài người, nghiêng về tình cảm và bản năng.

Những định nghĩa về lòng tin và sự không tin tưởng của Charles Feltman hoàn toàn phù hợp với cách những người tham gia nghiên cứu của chúng tôi nói về lòng tin. Trong cuốn The Thin Book of Trust (tạm dịch: Cuốn sách nhỏ về Lòng tin), Feltman định nghĩa lòng tin là "lựa chọn mạo hiểm làm điều mà bạn coi là dễ bị tổn thương bởi hành động của người khác." Ông miêu tả sự không tin tưởng như một quyết định rằng "thứ quan trọng đối với tôi không được an toàn khi cùng với người này trong tình huống này (hay bất kỳ tình huống nào)."

Chỉ cần đọc những định nghĩa trên đã giúp chúng ta hiểu được tại sao mình có thể biến thành Transformer khi nói về lòng tin. Thật kinh khủng khi nghe ai đó nói: "Brené, tôi cảm thấy không an toàn khi chia sẻ cùng chị thứ tôi coi trọng trong tình huống này, hoặc thật ra là trong bất kỳ tình huống nào." Sẽ thật khủng khiếp bởi, dù đúng hay không, nó đe dọa đến cách tôi nhìn nhận bản thân trên một trong những chiều kích quan trọng nhất của một sinh vật xã hội. Không lòng tin, không kết nối.

Nói về lòng tin là việc rất khó khăn và những cuộc đối thoại này có khả năng đi chệch hướng rất nhanh chóng, nên chúng ta thường lảng tránh cuộc chiến. Và điều đó thật sự nguy hiểm. Trước hết, khi chúng ta chật vật với lòng tin và không có công cụ hoặc kỹ năng để nói về nó một cách trực tiếp với những người có liên quan, chúng ta sẽ nói về những người này (sau lưng) thay vì nói thẳng với họ. Điều này cũng gây ra sự vòng vo, lãng phí. Cả hai đều vi phạm giá trị chính yếu trong tổ chức, và tôi chắc chắn là chúng cũng mâu thuẫn với hầu hết những giá trị cá nhân của mỗi chúng ta.

Sau nữa, lòng tin chính là chất keo gắn kết các nhóm và tổ chức lại với nhau. Chúng ta lờ đi những vấn đề về lòng tin với cái giá phải trả là hiệu suất công việc của chính mình, và sự thành công của cả nhóm cũng như tổ chức. Có hàng loạt những nghiên cứu để chứng tỏ cho mệnh đề trên.

Trong một bài viết trên tạp chí Harvard Business Review của Stephen M.R. Covey và Doug R. Conant – hai nhà lãnh đạo đã định hình cách tôi thể hiện trong sự nghiệp lãnh đạo của chính mình – họ đã miêu tả cách "Truyền cảm hứng về lòng tin" trở thành nhiệm vụ số một của Doug trong suốt nhiệm kỳ mười năm đáng chú ý của ông tại Công ty Campbell Soup. Họ trích dẫn thông tin từ danh sách hàng năm của "100 Công ty tốt nhất để làm việc",

nơi nghiên cứu của Fortune cho thấy "lòng tin giữa quản lý và nhân viên là đặc điểm chính yếu để xác định những nơi làm việc tốt nhất", và cho thấy những công ty có mức độ tin cậy cao nhất "đánh bại lợi nhuận trung bình của S&P 500[77] theo hệ số ba."

[77] S&P 500 (Standard & Poor's 500): chỉ số chứng khoán dựa trên vốn hóa thị trường của 500 công ty giao dịch công khai trên thị trường chứng khoán Mỹ, nhằm cung cấp cho các nhà đầu tư thông tin về sự chuyển động tổng thể của thị trường. Chỉ số này được quản lý bởi Standard & Poor's thuộc McGraw-Hill – công ty thành lập các chỉ số khác như S&P MidCap 400, S&P SmallCap 600 và S&P Composite 1500.

Đây là phần yêu thích của tôi trong bài viết này:

"Trong khi chỉ một số ít lãnh đạo sẽ tranh luận để chống lại ý kiến cho rằng lòng tin vô cùng cần thiết để xây dựng một hiệu suất làm việc vượt trội, thì nhiều người vẫn chưa nhận ra tầm quan trọng thực sự của niềm tin, và cũng càng quá nhiều người coi việc xây dựng lòng tin chỉ như một năng lực 'mỏng manh' và 'thứ yếu'. Nhưng theo kinh nghiệm chung của cả hai, chúng tôi đã học được rằng niềm tin là một thứ có thể thay đổi mọi thứ khác. Nó không phải một thứ có-thì-tốt, nó là một thứ phải-có. Không có lòng tin, mọi bộ phận trong tổ chức của chúng ta có thể rơi vào tình trạng sụp đổ theo đúng nghĩa đen. Có lòng tin, mọi thứ đều có thể – kể cả những thứ quan trọng nhất: cải tiến liên tục và bền vững, có thể đo lường và có kết quả hữu hình trên thị trường."

Cuộc nói chuyện về lòng tin mà chúng ta có thể lắng nghe

Vậy, nếu lòng tin là một thứ "phải-có" và rất nhiều lãnh đạo lại xem những cuộc đối thoại về lòng tin là một thứ "phải-tránh", thì chìa khóa ở đây là gì?

Hãy cụ thể hóa. Thay vì chiến đấu một cách chung chung về sự đáng tin cậy và sử dụng từ Lòng tin, chúng ta cần chỉ ra những hành vi cụ thể. Chúng ta cần xác định chính xác nơi lòng tin bị tổn hại bởi sự dối trá và nói về nó. Chúng ta càng làm điều này chính xác, mọi người càng có khả năng nghe thấy tiếng nói của chúng ta, từ đó chúng ta có thể đưa ra những phản hồi về hành vi một cách khách quan, cũng như có thể hỗ trợ những thay đổi thực sự.

Hãy tưởng tượng sếp của tôi, Javier, kéo tôi vào văn phòng và nói: "Tôi biết cô thật sự thất vọng vì không được thăng chức. Lý do là

bởi có một vài vấn đề về lòng tin đang cản trở việc đưa cô lên một vị trí cao hơn."

Một tuyên bố như thế này có khả năng làm tăng sự sợ hãi, sự phòng thủ và thậm chí cả sự xấu hổ bên trong tôi. Nó có thể thổi bay bất cứ thùng chứa niềm tin nào chúng tôi đã gây dựng trước đó. Làm thế nào và tại sao tôi chỉ nghe được vài vấn đề có vẻ như thuộc về tính cách sau khi bị từ chối thăng chức? Tôi sử dụng điều này như một ví dụ vì nó xảy ra hằng ngày. Chúng ta rất sợ nói về lòng tin, đến nỗi những thành viên trong nhóm thậm chí không biết nó là một vấn đề cho đến khi xảy ra những hậu quả không thể khắc phục. Đây là một hành vi làm mất tinh thần nghiêm trọng.

Trong nghiên cứu về lòng tin, chúng tôi bắt đầu với một câu hỏi rất thú vị mà chúng tôi rất muốn được trả lời: Chúng ta thực sự nói về điều gì khi nhắc đến lòng tin? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể xác định cấu trúc của từ mang tính động lực lớn lao này – các yếu tố giúp định nghĩa nó – để khi Javier nói với tôi về sự từ chối thăng chức, ông ta có thể cho tôi một số chiến lược hành động để thay đổi vấn đề? Và, thậm chí còn tốt hơn, ông có thể gọi tôi đến nói chuyện trước khi quyết định được đưa ra: "Đây là một số hành vi cụ thể mà cô cần thay đổi nếu muốn được đề bạt vào vị trí cao hơn. Hãy cùng lên một kế hoạch."

Để cụ thể hóa, nhóm của chúng tôi đã nghiên cứu sâu về lòng tin và xác định bảy hành vi tạo nên cấu trúc của nó. Một lần nữa xin cảm ơn cỗ máy vận hành ấy. Tôi nghĩ ra một từ tóm tắt – BRAVING (ĐƯƠNG ĐẦU) – cho những hành vi định nghĩa lòng tin. Tôi nghĩ đây là một cái tên phù hợp bởi nó nhắc nhở chúng ta rằng, lòng tin là một quá trình dễ bị tổn thương nhưng đầy tính can đảm.

Bản kiểm kê BRAVING

Có một câu nói từ bộ lạc Asaro ở Papua New Guine mà tôi rất tâm đắc: "Kiến thức chỉ là những tin đồn cho đến khi chúng ta lĩnh hội được nó." Cách duy nhất tôi biết để mang kiến thức vào bên trong tiềm thức của chúng ta là thực hành, nhào nặn nó theo nhiều hướng, không ngừng học hỏi, và lặp đi lặp lại nó. Bản kiểm kê BRAVING là một công cụ chiến đấu hàng đầu và quan trọng nhất – một hướng dẫn đối thoại sử dụng với đồng nghiệp có thể dẫn dắt cuộc đối thoại bằng sự tò mò, học hỏi và xây dựng niềm tin. Chúng ta đang trong quá tình phát triển đánh giá lòng tin cho tập thể và một công cụ cho phép bạn đo lường mức độ tin cậy của cá nhân dựa trên bảy hành vi. Bạn có thể truy cập diễn đàn Dare to Lead tại brenebrown.com để biết thêm thông tin.

Chúng ta sử dụng bản kiểm kê với các đồng nghiệp tương tự như khi chúng ta nói về các giá trị. Mỗi người điền vào bản kiểm kê BRAVING một cách độc lập, sau đó tiến hành gặp gỡ trực tiếp để thảo luận về sự phù hợp cũng như khác biệt của những trải nghiệm. Đây là một quá trình liên hoàn mà nếu được thực hành diễn ra thuận lợi trong một thùng chứa an toàn, có thể biến đổi những mối quan hệ.

Hãy cùng nhìn vào bảy yếu tố. Một số rất đơn giản và một số thì đòi hỏi được khai phá, điều mà tôi sẽ làm sau danh sách này:

Boundaries – Ranh giới: Bạn tôn trọng ranh giới của tôi, và khi không nhận thấy rõ ràng thứ gì là được và thứ gì là không được, bạn đặt câu hỏi. Bạn sẵn sàng nói Không.

Reliability – Sự tin cậy: Bạn làm những gì bạn nói. Tại nơi làm việc, điều này đồng nghĩa với việc nhận thức được năng lực và hạn chế của bản thân, từ đó bạn không hứa hẹn vượt quá khả năng cho phép và có thể thực hiện các cam kết cũng như cân bằng những ưu tiên có tính cạnh tranh.

Accountability – Trách nhiệm: Bạn nhận sai, xin lỗi và sửa đổi.

Vault – Hầm bảo mật: Bạn không chia sẻ những thông tin hay kinh nghiệm không phải của mình. Tôi cần biết rằng những bí mật của mình cần được giữ kín, và bạn cũng sẽ không chia sẻ với tôi bất kỳ thông tin bí mật của người khác.

Intergrity – Chính trực: Bạn lựa chọn can đảm thay vì thoải mái. Bạn lựa chọn điều đúng đắn thay vì sự vui thú, nhanh chóng hay dễ dàng. Và bạn thực hành những giá trị của mình chứ không chỉ nói suông về nó.

Nonjudgment – Không phán xét: Tôi có thể hỏi những gì tôi cần, và bạn có thể hỏi những gì bạn cần. Chúng ta có thể nói về cảm giác của mình và cũng có thể giúp đỡ lẫn nhau mà không phán xét.

Generosity – Hào phóng: Bạn mở rộng cách nhìn nhất có thể đối với ý định, lời nói và hành động của người khác.

Khai phá hầm bảo mật: Sự tinh tế của bảo mật là một trong những bài học lớn nhất của tôi. Hãy trở lại với cuộc đối thoại về lòng tin với Javier, người đã khiến tôi thất vọng vì việc thăng chức. Thay vì nói: “Có một vài vấn đề về lòng tin”, ông đã nói: “Có một vài vấn đề về hầm bảo mật.”

Tôi bị sốc. Tôi nhìn vào Javier và nói: "Chúng ta chia sẻ rất nhiều thứ độc quyền ở đây, và tôi chưa bao giờ tiết lộ bất cứ điều gì mà ông chia sẻ với tôi ra bên ngoài phạm vi văn phòng này."

Ông gật đầu và trả lời: "Tôi tin là như vậy, nhưng cô thường đến văn phòng này và chia sẻ với tôi những điều không phải của mình."

Mọi người thường quên mất khía cạnh này của sự bảo mật. Bao nhiêu người trong số các bạn đã từng thấy một ai đó không phản bội lại bí mật của bạn nhưng lại liên tục nói với bạn những điều họ không nên? Khi họ bước ra khỏi văn phòng của bạn, niềm tin của bạn đối với họ có bị lung lay không? Mặc dù không có bằng chứng nào cho thấy họ đã phá vỡ sự bí mật với tôi, nhưng tôi hoài nghi về khả năng giữ thông tin của họ, liệu họ có thể giữ bí mật những thông tin không phải của mình mà không có cảm giác thôi thúc muốn tiết lộ nó.

Khi nói đến bí mật, thật dễ dàng để hiểu sự bốc đồng của chúng ta – rất nhiều người trong chúng ta đã bị mua chuộc bởi ảo tưởng rằng những câu chuyện phiếm hay chia sẻ những bí mật sẽ giúp hâm nóng mối quan hệ. Nhưng không phải vậy. Khi tôi bước vào văn phòng của một người đồng nghiệp và giãi bày, có thể sẽ tồn tại cảm giác gắn kết trong một khoảnh khắc nào đó, nhưng chỉ là gắn kết giả mạo. Ngay giây phút chúng ta bước ra ngoài, người đồng nghiệp ấy có khả năng sẽ nghĩ: "Tôi nên cẩn thận khi chia sẻ điều gì đó với Brené; cô ta không có ranh giới nào cả."

Khai phá sự chính trực: Từ Chính trực có thể đã bị sử dụng quá mức, trở nên bão hòa, và được viết lên quá nhiều những tấm áp phích truyền cảm hứng với hình ảnh chim đại bàng từ những năm 90, nhưng không vì thế mà khái niệm này trở nên kém quan trọng. Khi thực hiện nghiên cứu cho cuốn Vươn lên từ thất bại, tôi tìm kiếm một định nghĩa về sự chính trực phản ánh đầy đủ những gì chúng tôi tìm thấy trên dữ liệu. Nhưng không gì có thể bao hàm cả ba thuộc tính xuất hiện từ dữ liệu, vì vậy tôi đã phát triển định nghĩa này:

Chính trực là việc lựa chọn can đảm thay vì thoải mái; lựa chọn điều đúng đắn thay vì sự vui thú, nhanh chóng hay dễ dàng; và thực hành những giá trị của mình chứ không chỉ nói suông về nó.

Văn hóa vui thú, nhanh chóng và dễ dàng hiện nay chính là cú sẩy chân nghiêm trọng trên đường đến với sự chính trực. Thật dễ dàng để biện minh cho những lối đi tắt dựa trên sự nhanh chóng

hoặc chi phí. Nhưng sự chính trực không hoạt động theo cách đó. Tôi có thể nói một cách chắc chắn rằng tôi chưa bao giờ làm bất cứ việc gì có ý nghĩa cho cuộc đời mình mà không gặp phải khó khăn hay phải mất nhiều thời gian. Sự chính trực là một điều có ý nghĩa to lớn – nhận thức về việc thiếu sự chính trực hay thậm chí là xu hướng đi tắt, làm qua loa đại khái; sẽ tạo ra sự cảnh giác ngay lập tức.

Một trong những công cụ tốt nhất để đưa lý thuyết vào thực tế là một đối tác chính trực – một ai đó tại nơi làm việc mà chúng ta có thể cùng kiểm tra và đối chiếu để đảm bảo mình đang hành động theo sự chính trực. Đây nên là người mà chúng ta có thể trò chuyện khi muốn biết về cách thể hiện của mình trong cuộc trao đổi gần đây nhất, hoặc khi chúng ta muốn nhập vai một cuộc đối thoại khó khăn. Tôi có hai đối tác chính trực tại nơi làm việc và chúng tôi thường xuyên nhập vai, luyện tập hằng ngày. Xây dựng lòng can đảm với một đối tác hay trong một tập thể có tác dụng mạnh mẽ hơn so với thực hiện điều này một mình.

Khai phá sự không phán xét: Đây là một yếu tố khó nhằn. Hầu hết chúng ta đều có mong muốn phán xét người khác rất mạnh mẽ. Điều thú vị là từ góc độ nghiên cứu, chúng ta có thể định lượng nó: Có hai biến số dự báo thời điểm và đối tượng chúng ta phán xét. Thông thường, chúng ta chọn ai đó đang làm việc kém hơn mình trong một lĩnh vực mà chúng ta dễ bị xấu hổ nhất: Nhìn anh ta kìa. Tôi có thể kém cỏi, nhưng anh ta còn tệ hại hơn. Đây cũng là lý do tại sao nuôi dạy con cái là một bãi mìn của sự phán xét. Trong quá trình nuôi dạy con cái, chúng ta đều bấn loạn ở mức độ nào đó – thật nhẹ nhõm khi vớ được ai đó còn đang phải chật vật hơn mình, dù chỉ trong vòng năm phút.

Quay trở lại với bộ lọc độ nhạy cảm với sự xấu hổ – trong môi trường làm việc, chúng ta đều sợ bị phán xét vì thiếu kiến thức hoặc thiếu hiểu biết. Chúng ta ghét phải nhờ sự giúp đỡ từ người khác. Nhưng đó chính là khi phán xét trở thành bản năng. Chúng tôi đã yêu cầu hàng nghìn lãnh đạo liệt kê những hành vi thu thập đá cẩm thạch – Những thành viên trong tập thể làm gì thì sẽ khiến bạn tin tưởng? Câu trả lời phổ biến là: Nhờ sự giúp đỡ. Về những người không thường xuyên yêu cầu giúp đỡ, những người lãnh đạo nói rằng họ sẽ không ủy thác công việc quan trọng cho những người này bởi họ không tin tưởng việc những người này sẽ biết giơ tay tìm kiếm sự giúp đỡ. Thật. Đáng. Kinh ngạc.

Khi từ chối yêu cầu được giúp đỡ, chúng ta sẽ nhận thấy rằng mình chỉ tiếp tục nhận được những dự án tương tự nhau mà

những người lãnh đạo biết trước chúng ta có khả năng làm được. Chúng ta sẽ không nhận được bất kỳ thứ gì để thử thách năng lực hoặc bộ kỹ năng của mình bởi họ không tin chúng ta sẽ yêu cầu được giúp đỡ nếu thấy bản thân bị quá sức. Trong nội bộ nhóm, tôi thấy điều này luôn luôn diễn ra: Với những thành viên tôi tin tưởng nhất, tôi sẽ bàn giao những dự án quan trọng, đơn giản bởi vì tôi biết nếu họ bị mắc kẹt hay không hiểu vấn đề, hoặc bị quá tải bởi công việc hay có những chi tiết không hợp lý; họ sẽ tìm đến tôi để hỏi – điều này khiến tôi cảm thấy an toàn với sự ủy thác của mình. Tôi không những kiểm soát được tình huống mà còn có khoảng trống để giúp đỡ nhân viên của mình. Những điều này không hề liên quan đến trí thông minh, năng lực hay tiềm năng chưa khai phá; nó chỉ liên quan đến một mối quan hệ đáng tin cậy.

Khi bạn hoạt động trong một môi trường không phán xét – tôi có thể hỏi những gì tôi cần, bạn có thể hỏi những gì bạn cần – chúng ta có thể nói về cảm nhận của mình mà không sợ bị phán xét. Khi bắt đầu cảm thấy thói tự mãn của sự phán xét dâng lên, tôi sẽ nghĩ ngay lập tức: "Bạn đang bất an về điều gì, Brené?"

Yêu cầu sự giúp đỡ là một động thái của sức mạnh. Dám yêu cầu là một dấu hiệu của sức mạnh và dám chống lại sự phán xét khi có người phản hồi với yêu cầu giúp đỡ của chúng ta cũng vậy. Nó phản ánh rằng sự tự nhận thức là một yếu tố thiết yếu trong việc đương đầu với lòng tin.

Một ví dụ về sự hào phóng: Trong phần trước, chúng ta đã nói về Living BIG - Sống CAO CẢ và tại sao sự hào phóng đòi hỏi những ranh giới:

Tôi cần đặt ra những ranh giới nào để giữ được sự chính trực và hào phóng với những giả thiết về các ý định, lời nói và hành động của người khác?

Để tăng thêm sự phong phú cho khái niệm này, tôi muốn chia sẻ một câu chuyện từ Dara Schmidt, Giám đốc của Thư viện Cedar Rapids.

Dara viết:

"Chương trình Lãnh đạo táo bạo đã thay đổi cách tôi làm việc với tập thể của mình. Nó khiến tôi trở thành một người biết lắng nghe hơn và cung cấp cho tôi các công cụ để đủ can đảm đối phó với những thứ mà thường sẽ thật dễ dàng để lảng tránh. Lựa chọn điều đúng đắn thay vì điều dễ dàng đã trở thành câu thần chú của

tôi.

Tất cả những công việc này đưa chúng ta đến sự tự nhận thức và trách nhiệm cá nhân. Tôi biết mình là ai và biết mình đang hướng về điều gì khiến tôi đủ can đảm để thực hiện 'điều đúng đắn', bao gồm cả việc đối đầu với những mô hình không hiệu quả mà chính tôi đã phát triển để đáp ứng các vấn đề dài hạn về thể chế. Cuối cùng, chính việc sẵn sàng đón nhận trách nhiệm cá nhân đã mang lại cho tôi can đảm để thay đổi.

Vấn đề lớn nhất của tôi với tư cách người lãnh đạo là đôi khi mọi người khiến tôi phát điên. Như thể họ cố tình phớt lờ tôi vậy. Thế nên, tôi đã phản hồi bằng cách phóng đại cái tôi của mình và trở nên ồn ào hơn để mọi người nghe thấy những gì tôi đang cố gắng truyền đạt. Khi tôi học được ý nghĩa của giả thiết Ý định tích cực và thiết lập ranh giới, mọi thứ đã thay đổi.

Tôi phải chấp nhận một thực tế là khi tôi trở nên tiêu cực, đó là lỗi của tôi, chứ không phải của họ. Khi tôi kiểm tra những lần tôi suy nghĩ tiêu cực, có thể nhận thấy đó đều là những lần mà tôi hoặc tổ chức của tôi không đưa ra được những ranh giới hoặc hướng dẫn phù hợp. Tôi đã học cách nhận ra những cụm từ như 'khiến tôi phát điên' hay 'cảm thấy chán nản' chính là những cờ hiệu cảnh báo khổng lồ cho chính hành vi của mình. Giờ đây, mỗi khi bắt đầu suy nghĩ tiêu cực, tôi dừng lại. Tôi thở chậm, suy nghĩ và giữ mình chính trực. Khi sẵn sàng để phản hồi thay vì hành động theo cảm xúc, trước tiên tôi sẽ thẳng thắn tự hỏi liệu vấn đề có nằm ở chính bản thân mình hay không.

Khi tôi đưa ra những kỳ vọng rõ ràng và thiết lập ranh giới, mọi người thể hiện những hành vi đó một cách đáng ngưỡng mộ. Không khó để thừa nhận Ý định tích cực khi chính bản thân tôi đã làm tốt việc tạo điều kiện đủ để mọi người thành công. Tôi đã trở thành một người lãnh đạo tốt hơn và một con người hoàn thiện hơn vì nó."

ĐƯA BẢN KIỂM KÊ BRAVING VÀO THỰC TIỄN

Hãy bắt đầu với một ví dụ thực tế từ người lãnh đạo sử dụng bản kiểm kê này với nhóm của mình:

"Gần đây, tôi có ngồi lại với cấp dưới trực tiếp của mình để cùng thông qua bản kiểm kê BRAVING cũng như nói về những điểm mạnh và lĩnh vực để phát triển trong mối quan hệ công việc giữa chúng tôi. Khi chúng tôi đi đến phần R – Reliability – Sự tin cậy, có

một vấn đề xuất hiện, đó là việc tôi thường trễ giờ trong những cuộc họp hoặc cần hoãn lại cuộc họp này bởi một cuộc họp nhóm điều hành khác đang diễn ra muộn hơn dự kiến hay do đột ngột triệu tập vào phút chót. Điều này khiến nhóm nghĩ rằng tôi đã không trân trọng thời gian của tất cả mọi người. Chúng tôi đã cùng nhau đưa ra phương án để giải quyết vấn đề này bằng cách xây dựng thêm những khoảng thời gian đệm giữa các cuộc họp, từ đó tôi có thể kịp giờ; đồng thời có những phương án xử lý kịp thời phòng trường hợp lịch trình của tôi không khả thi. Cuộc đối thoại kết thúc với cam kết đổi mới cách thức làm việc cùng nhau và mang lại sự tin tưởng sâu sắc hơn. Tôi không chắc chắn vấn đề này sẽ xuất hiện nếu chúng tôi không thông qua bản kiểm kê BRAVING và dành thời gian cho nó một cách nghiêm túc. Nếu không có một công cụ thích hợp và sự đầu tư thời gian hợp lý, mọi thứ trong nhóm sẽ trở nên mục ruỗng và tồi tệ trong tổ chức trước khi bạn hay biết."

Chúng tôi cũng khuyến khích các nhóm làm việc cùng nhau để phát triển một hoặc hai hành vi có thể quan sát được cho tất cả bảy yếu tố liệt kê bên trên. Những hành vi này có thể được cụ thể hóa tùy vào phong cách làm việc cũng như văn hóa của tổ chức. Chúng nên phản ánh được cách nhóm của bạn vận hành mỗi yếu tố cụ thể, và mỗi hành vi nên là một thứ gì đó bạn sẵn sàng làm, chịu trách nhiệm cũng như để người khác nhận phần trách nhiệm của họ.

Chúng tôi nói với các nhóm rằng mỗi người có thể điền vào một bảng kiểm kê BRAVING (có sẵn trên mạng) một cách độc lập, sau đó chia sẻ phần trả lời của họ để xây dựng lên bảng kỳ vọng nhóm, hoặc cả nhóm có thể trực tiếp xây dựng bảng kỳ vọng chung mà không thông qua bước cá nhân. Cả hai cách đều hiệu quả. Đây là một ví dụ tuyệt vời về việc xây dựng lòng tin cùng lúc bạn vận hành nó.

Ngoài ra, trở lại với câu chuyện về chiếc bình đựng đá cẩm thạch và nghiên cứu đã chỉ ra rằng lòng tin có được từ những khoảnh khắc nhỏ bé – việc cụ thể hóa bảy yếu tố BRAVING giúp chúng ta xác định cách thức những khoảnh khắc nhỏ bé này dẫn đường đến những yếu tố xây dựng lòng tin khác.

Có một mô hình khủng khiếp trong các tổ chức, trong đó những người lãnh đạo quay sang phía tập thể, những nhà đầu tư hay hội đồng quản trị của họ và nói: "Bạn cần phải tin tôi." Thông thường, điều này xảy ra vào một thời điểm khủng hoảng, khi thực chất mọi thứ đã trở nên quá muộn. Lòng tin là sự tích lũy dần dần

những khoảnh khắc nhỏ bé theo thời gian, thứ không thể triệu tập bằng một mệnh lệnh – chúng hoặc là bình chứa đầy đá cẩm thạch, hoặc là một chiếc bình rỗng.

Chúng ta không thể có được lòng tin bằng cách đòi hỏi: "Tin tôi đi!" Chúng ta có được nó khi chia sẻ: "Mẹ của bạn đang chạy chương trình hóa trị ra sao rồi?" hay: "Tôi đã suy nghĩ rất kỹ về điều mà bạn hỏi, tôi muốn đi sâu thêm vào vấn đề và tìm hiểu rõ ràng cùng bạn." Ngay cả khi bạn cố gắng để xây dựng một nền tảng niềm tin vững chắc và áp dụng bản kiểm kê BRAVING với nhóm, thì lòng tin là vẫn một quá trình sống đòi hỏi sự vun đắp liên tục. Nếu bạn chưa từng đầu tư công sức và cũng chưa hình thành những chất liệu cơ bản, thì chẳng có cách nào để tạo dựng niềm tin với nhau. Bạn không thể tạo lập lòng tin trong hai ngày khi nhận thấy mình đang chìm trong khủng hoảng tổ chức; lòng tin hoặc đã có sẵn, hoặc không hề tồn tại.

Tôi rất tâm đắc với những gì Melinda Gates đã chia sẻ về chiếc bình đá cẩm thạch và quá trình BRAVING:

"Sau khi được học về hình ảnh ẩn dụ của những viên đá cẩm thạch trong chiếc bình, tôi đã sử dụng nó như một khuôn mẫu để suy nghĩ về lòng tin. Mỗi cử chỉ nhỏ bé tôi làm để hỗ trợ đồng nghiệp tương đương với thêm một viên đá vào chiếc bình. Nhưng bất cứ lúc nào tôi làm điều ảnh hưởng xấu tới họ – bất cứ lúc nào tôi phản bội lại lòng tin – một số lượng lớn đá cẩm thạch sẽ biến mất. Suy nghĩ theo cách này khiến tôi nhận thức rõ ràng hơn về những điều tưởng như nhỏ bé nhưng lại là chất liệu có thể xây dựng lên lòng tin, và cũng chính những điều nhỏ bé ấy có thể phá vỡ lòng tin.

Bảy yếu tố BRAVING đã giúp tôi suy nghĩ rõ ràng hơn để tìm ra những điều nhỏ bé ấy là gì. Ví dụ, tôi tập trung vào sự chính trực, vào việc 'lời nói đi đôi với hành động'. Quỹ hoạt động của tôi là một tổ chức định hướng theo giá trị. Nếu tôi cư xử theo cách phù hợp với những gì chúng tôi nói về mình – nếu tôi đối xử bình đẳng với mọi người, nếu tôi hoan nghênh những cuộc đối thoại cởi mở – tức là tôi đang thêm những viên đá cẩm thạch vào chiếc bình. Nhưng nếu tôi hành động ngược lại với những giá trị đó – chẳng hạn chống lại những cách tiếp cận sáng tạo bởi lo lắng về rủi ro – tôi đang đánh mất rất nhiều viên đá. Đồng thời, tôi cũng tập trung vào trách nhiệm. Với tư cách là một người lãnh đạo của tổ chức, tôi không giữ quá nhiều những trách nhiệm được giao phó. Tôi không có những cuộc họp thường kỳ với cấp trên. Vậy nên tôi càng phải cẩn thận khi là cấp trên của chính bản thân mình,

mạnh dạn tự hỏi bản thân mình đang làm việc như thế nào và sẵn sàng chịu trách nhiệm về những phần chưa đúng."

Một lần nữa, mục đích của bản kiểm kê BRAVING là một công cụ được sử dụng để tạo thời gian, không gian và ý định để nói về lòng tin với một cách thức hiệu quả và thực tiễn. Đây là một công cụ chiến đấu, một hướng dẫn và một phương thức "vàng thử lửa".

Những điều cơ bản của việc tin tưởng bản thân

Mặc dù lòng tin vốn có liên quan và thể hiện rõ ràng nhất trong những mối quan hệ thực tiễn với người khác, nhưng nền tảng của lòng tin với người khác lại dựa trên khả năng tin tưởng chính bản thân mình của mỗi chúng ta. Không may, tin tưởng bản thân là một trong những thứ tổn thất đầu tiên khi chúng ta thất bại và thất vọng. Dù vô thức hay cố ý, khi tự hỏi làm thế nào chúng ta có thể kết thúc những cuộc đối đầu trên đấu trường, chúng ta thường đi đến tuyên bố: "Tôi không còn tin tưởng bản thân nữa." Chúng ta cho rằng mình đã đưa ra một quyết định tồi tệ và do đó sẽ là ngụy biện nếu có thể tin tưởng vào bản thân thêm một lần nữa.

Hãy nghĩ về khoảng thời gian mà bạn trải qua sự thất bại hoặc thất vọng – một thứ gì đấy nhỏ nhặt thôi, chứ không phải một thất bại to lớn mà trong đó tiềm tàng cả tá thứ để khai phá. Thay vào đó, tập trung vào một thời điểm mà bạn vấp ngã, và sự vấp ngã đó khiến bạn đặt câu hỏi về khả năng của mình, khả năng có thể dựa vào chính bản thân để vượt qua khó khăn và đi theo những điều bạn coi trọng. Chúng ta đều có những khoảnh khắc này. Khi bạn giữ những ký ức đó trong tâm trí, hãy nhanh chóng quay lại với bản kiểm kê BRAVING và tái hiện hóa các yếu tố về sự tin tưởng bản thân.

Boundaries – Ranh giới: Tôi có tôn trọng ranh giới của chính mình trong tình huống đó không? Tôi có rạch ròi về những gì đúng và những gì không đúng giữa bản thân mình và người khác không?

Reliability – Sự tin cậy: Tôi có thể tin tưởng vào bản thân không? Hoặc cuộc độc thoại của tôi: "Brené, cô biết đấy, cô đặt ra những ý định này vào lúc bảy giờ sáng khi cô thức dậy. Tôi cần một phiên bản Brené kiệt sức lúc bốn giờ chiều vẫn tiếp tục với tất cả những thứ này với cùng một đam mê mà cô có khi vừa mở mắt lúc bình minh."

Accountability – Trách nhiệm: Tôi có nhận trách nhiệm không

hay tôi đổ lỗi cho người khác? Và tôi có bắt người khác phải nhận trách nhiệm trong khi chính tôi cần phải làm điều đó không?

Vault – Hầm bảo mật: Tôi có tôn trọng hầm bảo mật không? Tôi có chia sẻ – hoặc không chia sẻ – một cách thích hợp không? Tôi có ngăn cản người khác khi họ chia sẻ một cách không thích hợp không?

Intergrity – Chính trực: Tôi có chọn can đảm thay vì thoải mái không? Tôi có thực hành những giá trị của mình không? Tôi có làm điều mình cho rằng đúng đắn không hay chỉ lựa chọn những điều nhanh chóng và dễ dàng?

Nonjudgment – Không phán xét: Tôi có yêu cầu sự giúp đỡ khi tôi cần không? Tôi có phán xét khi người khác cần sự giúp đỡ không? Tôi có thực hành sự không phán xét với bản thân mình không?

Generosity – Hào phóng: Tôi có hào phóng với bản thân không? Tôi có lòng tự trắc ẩn không? Tôi có nói chuyện với bản thân mình bằng lòng tốt và sự tôn trọng như cách tôi nói chuyện với người tôi yêu quý không? Khi làm hỏng việc, tôi có quay lại nói với chính mình và nói: "Bạn đã làm tốt nhất có thể với những dữ liệu tại thời điểm đó. Giờ thì hãy dọn dẹp sạch sẽ đống hỗn loạn này, mọi thứ sẽ ổn thôi," hay tôi bỏ qua việc yêu thương bản thân mình mà đi thẳng vào mắng mỏ?

Bạn đang kiểm soát mối quan hệ của mình với sự tin tưởng vào bản thân, và bạn có thể chịu trách nhiệm với chính mình khi không đạt được mục tiêu. Điều này không phải lúc nào cũng có thể xảy ra thông qua bản kiểm kê BRAVING trong mối quan hệ với ai đó, nơi sự thiếu vắng lòng tin có thể bị nhầm lẫn bởi sự mơ hồ của ý định. Khi ngồi cùng chiếu với chính mình, bạn sẽ dễ dàng tập trung vào nơi cần được cải thiện.

Khi bắt đầu đi vào những lĩnh vực cần cải thiện, hãy nhớ một trong những khái niệm cơ sở của phần này: Lòng tin được xây dựng từ những khoảnh khắc nhỏ bé. Nếu bạn chật vật với sự tin tưởng, hãy bắt đầu bằng những lời hứa nhỏ và dễ thực hiện với bản thân mình trước, cho đến khi bánh đà của sự tin tưởng trong bạn hoạt động trở lại. Nếu bạn gặp khó khăn với những ranh giới, hãy thiết lập nên những ranh giới nhỏ với vợ/chồng của mình trước – ví dụ như bạn sẽ không chịu trách nhiệm vừa nấu ăn vừa dọn dẹp cho bữa tối – cho đến khi bạn trở nên thành thạo với việc đưa ra những ranh giới trong hoạt động thực tiễn một cách có ý nghĩa. Đó chính là cách bạn làm đầy bình đá cẩm thạch của chính

mình. Và đừng bao giờ quên – chúng ta không thể mang đến cho mọi người thứ chúng ta không có.

Tôi sẽ kết thúc phần này bằng một câu chuyện từ Brent Ladd, Giám đốc phụ trách Giáo dục tại Đại học Purdue cho một dự án của Quỹ Khoa học Quốc gia. Đây là một câu chuyện mạnh mẽ về sự giao thoa giữa lòng tin đầy can đảm với người khác và với chính bản thân chúng ta.

Brent viết:

"Tôi làm việc tại một trường đại học nghiên cứu lớn với tư cách một chuyên viên nghiên cứu. Tôi thường xuyên cảm thấy lạc lõng bởi những nỗ lực của tôi nằm trong lĩnh vực của rất nhiều người, từ nhà nghiên cứu đến người hướng dẫn, thậm chí đến cả quản trị viên. Mặc dù mang nhiều vai trò khác nhau, nhưng tôi có xu hướng làm việc một mình – gần như một nhà thầu độc lập vậy. Là một người hướng nội chịu ảnh hưởng lớn từ Đạo đức lao động Tin lành[78] và nền tảng văn hóa nông thôn, tôi được dạy rằng một người thành công không xin sự giúp đỡ mà sẽ tự mình làm.

[78] Là một lý thuyết trong đó dạy rằng Con người được Chúa tạo ra để quản lý vạn vật (Genesis 1:28), nên nhiệm vụ của con người là làm việc để vui lòng Chúa – Nhàn rỗi là vùng đất cho quỷ dữ tung hoành (như "nhàn cư vi bất thiện"), cho nên càng làm việc thì quỷ dữ càng mất đất sống.

Trong công tác lãnh đạo táo bạo, tất cả những điều này đã được giải phóng, bởi tôi tự nhận thức được mình đã không có đóng góp gì nhiều để xây dựng các mối quan hệ tích cực tại nơi làm việc. Tôi bắt đầu nhận thấy cách mình đạt được kết quả gần như gắn liền với việc nói với những người khác trong nhóm rằng mình không thực sự tin tưởng họ. Tôi cũng bị ảnh hưởng bởi chủ nghĩa hoàn hảo, và dần nhận ra mình đánh giá công việc của người khác một cách rất khắc nghiệt – ngay cả khi tôi giữ kín điều đó cho bản thân mình, thì nó vẫn thể hiện ra ngoài một cách rõ ràng. Thậm chí, đôi khi tôi còn vượt qua quyền hạn của mình mà không hề nhận ra điều đó, bằng cách 'giúp đỡ' người khác làm công việc của họ tốt hơn – thật đáng xấu hổ. Tất cả những điều này như một sự cảnh tỉnh lớn đối với tôi.

Tôi cam kết bắt đầu xây dựng lòng tin và kết nối với những người tôi làm việc mỗi ngày, đơn giản là cùng làm việc với họ vài phút với tư cách cá nhân: hỏi họ về điều này điều kia, thành thật quan tâm đến cuộc sống cá nhân của họ hoặc những chi tiết họ muốn

chia sẻ. Tôi là một người biết lắng nghe và tốt nhất trong những tình huống một-một. Điều này thoạt đầu nghe có vẻ kỳ lạ và không hề dễ dàng đối với tôi. Tôi có xu hướng tránh các cuộc gặp gỡ cá nhân – và phân chia rạch ròi giữa công việc và đời sống riêng tư. Theo thời gian, những tương tác này trở nên dễ dàng hơn. Tôi lần lượt dành thứ tự ưu tiên mỗi ngày cho những đồng nghiệp khác nhau và thời gian dài hay ngắn tùy thuộc vào từng tình huống. Tôi bắt đầu 'thể hiện' như một người đồng nghiệp. Tôi nhìn những đồng nghiệp của mình bằng con mắt ít cạnh tranh hơn và dần loại bỏ suy nghĩ rằng họ thiếu năng lực. Tôi bắt đầu thấy mỗi người đều đang làm tốt nhất phần việc của mình, giống như tôi đang cố gắng vậy. Trong vài tháng qua, lòng tin và sự kết nối đã tăng lên rõ rệt. Tôi cảm thấy mình thực sự trở thành một phần của tập thể, và kết quả là tôi đã chia sẻ được nhiều hơn những nỗ lực và năng lực chuyên môn của mình.

Song song với việc xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp, là việc ý thức được mình có một nỗi sợ hãi đã tồn tại đến vài năm nay – một 'hang động mà tôi không muốn tiến vào' nhưng giờ tôi đã biết mình cần phải làm vậy. Có một câu chuyện phía sau nỗi sợ hãi này – vài năm trước tôi bắt đầu thực hiện nghiên cứu cho luận án Tiến sĩ. Thực hiện điều này giống như một giấc mơ, nhưng thật không may, mọi thứ đi sai hướng. Tôi bỏ ngang chương trình nghiên cứu, ly hôn, cách ly khỏi thế giới trong một khoảng thời gian, trở về nhà, và cuối cùng tái hôn và bắt đầu xây dựng một gia đình mới. Tôi cố gắng để quay lại chương trình Tiến sĩ nhưng cuối cùng lại dở dang một lần nữa để tập trung lo cho con cái và vợ mình, cũng như công việc toàn thời gian mà tôi đang có.

Tôi đã mang theo suy nghĩ 'Mình không đủ tốt' do việc lỡ dở bằng Tiến sĩ nhiều lần. Cho đến khoảng vài tháng trước, khi tôi đang theo dõi và phân tích dữ liệu từ một dự án giáo dục bảy năm mà mình đã thiết kế và thực hiện, tôi đã phát hiện ra một số mô hình và kết quả rất thú vị. Một vài trong số chúng rất hiếm hoặc chưa hề được đề cập trong tài liệu. Tôi đã do dự trong nhiều năm để trình phát hiện này lên hội đồng chuyên môn và giới thiệu nó với cộng đồng nghiên cứu khoa học. Có một giọng nói cũ vang lên: 'Anh không thuộc về cộng đồng này – anh không có bằng Tiến sĩ – họ sẽ không xem xét nó một cách nghiêm túc đâu', khiến tôi chùng xuống. Nhưng tôi đã quyết định nộp công trình nghiên cứu mà mình đã chuyên tâm làm việc. Bản giới thiệu sơ lược của tôi đã được chọn, tôi tham gia một hội nghị mà không biết lấy một người trong đó. Tôi đúng là người ngoài cuộc. Tuy nhiên, tôi đã trải nghiệm cảm giác được thuộc về – rằng những người xa lạ này có thể là đồng chí của tôi. Kết quả là công trình đã được xem xét

một cách nghiêm túc và tôi nhận được sự quan tâm thực sự từ cộng đồng nghiên cứu khoa học.

Một kết quả tích cực khác của quyết định này là để có thể di chuyển tới và tham gia hội thảo khoa học đó, tôi đã phải từ bỏ một thứ mà mình đã hết lòng nắm giữ trong suốt bảy năm qua: Tôi đã tổ chức và điều hành một hội thảo thường niên trọn vẹn từ đầu đến cuối. Mọi khía cạnh dù nhỏ nhất cũng nằm dưới sự kiểm soát của tôi. Hội thảo vốn đã được lên kế hoạch và sẽ diễn ra cùng thời gian với buổi hội thảo khoa học tôi muốn tham gia. Tôi đã liên lạc với các đồng nghiệp của mình, đặc biệt là một người, và tôi hỏi cô ấy liệu có thể cân nhắc việc đồng chủ trì hội thảo thường niên này với tôi không. Tôi nói chúng tôi có thể mở rộng chủ đề hội thảo để tích hợp thêm một số ý tưởng của cô ấy. Mặc dù có sự cạnh tranh, nhưng chúng tôi đã hợp tác làm việc rất thuận lợi, và tôi đã học được rất nhiều từ những nỗ lực của cô ấy và cô ấy cũng học được rất nhiều từ công việc điều hành khi tôi vắng mặt. Cả hai chúng tôi đều tôn trọng lẫn nhau và cảm thấy tinh thần đồng đội cao hơn sau đó. Lòng tin đã được xây dựng.

Qua tất cả những trải nghiệm trong sáu tháng qua, tôi đã nhận ra một số điều thực sự quan trọng. Tôi đã dám thể hiện, ném mình ra ngoài kia, và tiến vào hang tối. Chỉ bằng hành động dám thể hiện và sẵn sàng bị tổn thương, tôi đã khiến mọi thứ đều trở nên có thể. Tôi đã không thể hoàn thành nó như một con sói đơn độc. Tôi giới thiệu về bản thân mình một cách chân thực. Tôi tiếp cận và thiết lập sự kết nối. Tôi chia sẻ. Tôi nhận ra mình là một phần của cộng đồng khoa học, và tôi đủ tốt. Tôi không cần coi sự xứng đáng của bản thân phải gắn liền với những gì tôi làm ra. Tôi mang đến một bộ kinh nghiệm và trí tuệ độc đáo, tôi có thể cống hiến như một phần của tập thể."

Chúng ta không bao giờ có thể đánh giá quá cao mối quan hệ giữa sự tin tưởng chính mình và sự tin tưởng người khác. Maya Angelous[79] từng nói: "Tôi không tin những người không yêu thương chính bản thân họ nhưng lại nói rằng họ yêu tôi." Có một câu nói của người Châu Phi: Hãy cẩn thận khi một người trần truồng mang tặng bạn một chiếc áo.

[79] Maya Angelou (1928 – 2014): nhà thơ, tác giả viết hồi ký, diễn viên người Mỹ. Bà là một nhân vật quan trọng trong phong trào đấu tranh chống phân biệt chủng tộc, đã nhận hàng chục giải thưởng chuyên môn và hơn ba mươi bằng Tiến sĩ danh dự.

Phần IV
Học cách trỗi dậy

Nếu ta có can đảm để bước vào và làm chủ câu chuyện của chính mình, ta có thể viết lên cái kết cho nó.

Và nếu ta không làm chủ được câu chuyện của chính mình về sự thất bại, lùi bước hay tổn thương – chúng sẽ làm chủ ta.

Chúng ta phải dạy mọi người cách tiếp đất trước khi họ bật nhảy. Khi bạn đi nhảy dù, bạn dành rất nhiều thời gian để học cách tiếp đất để không làm mình bị thương. Tôi chưa thử nhưng đã quan sát điều này. Công tác lãnh đạo vậy – chúng ta không thể kỳ vọng mọi người dũng cảm và dám liều lĩnh với thất bại nếu họ chưa được chuẩn bị cho một sự tiếp đất khó khăn.

Một trong những phát hiện bất ngờ nhất xuất hiện từ nghiên cứu công tác lãnh đạo là thời gian giảng dạy những kỹ năng trỗi dậy và phục hồi. Thông thường, những người lãnh đạo và huấn luyện viên điều hành tập hợp mọi người lại với nhau và cố gắng dạy các kỹ năng phục hồi sau khi đã thất bại hoặc lùi bước. Nó giống như dạy những người lần đầu tiên nhảy dù cách tiếp đất sau khi họ đã chạm đến mặt đất rồi. Hoặc tệ hơn, khi họ đang rơi tự do và mất kiểm soát hoàn toàn.

Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng, những người lãnh đạo được đào tạo kỹ năng trỗi dậy trong chương trình sẽ có nhiều hành vi can đảm hơn, bởi họ biết làm thế nào để có sự hỗ trợ được chuẩn bị từ trước. Không có những kỹ năng này, sự lãnh đạo can đảm sẽ phần nào bị cản trở, và việc dạy mọi người đứng lên khi họ đã nếm trải cú tiếp đất đau đớn sẽ khó khăn hơn rất nhiều. Đây là lý do tại sao chúng tôi dạy về sự vấp ngã và phòng ngừa thất bại. Trên thực tế, trong tổ chức, chúng tôi dạy về những cú ngã như một phần của xây dựng lòng can đảm khi bắt đầu vào cuộc. Đây là cách

chúng tôi nói: “Chúng tôi mong đợi bạn sẽ thật dũng cảm. Đồng nghĩa với việc bạn phải sẵn sàng với việc bị vấp ngã. Chúng ta đã có một kế hoạch cho nó rồi.”

Mặc dù vai trò của việc thất bại và vấp ngã đã bắt đầu nhận được sự chú ý trên toàn cầu trong vài năm qua, nhưng tôi hiếm khi thấy những khẩu hiệu như “Cứ ngã về phía trước” hay “Hãy thất bại một cách nhanh chóng” được đưa vào thực tiễn cùng với xây dựng lại các kỹ năng và chiến đấu trung thực với sự xấu hổ – thứ hầu như luôn đi kèm với thất bại. Những câu khẩu hiệu đơn thuần, mà không có kỹ năng giảng dạy và đưa hệ thống vào vị trí hiệu quả, chỉ là một nỗ lực nửa vời trong việc bình thường hóa, thứ khiến mọi người nghĩ: “Chúa ơi, thật đau đớn, nhưng tôi nghĩ mình nên cảm thấy sáng tạo. Giờ thì tôi thực sự xấu hổ vì cảm thấy xấu hổ. Tốt hơn là giữ lại bí mật này cho mình.”

Ngày nay, thế hệ millennials đang chiếm đến 35% (cũng là thế hệ đông đảo nhất) lực lượng lao động tại Mỹ, điều này khiến việc dạy cách sẵn sàng chấp nhận thất bại càng trở nên quan trọng. Tôi đã đứng trên giảng đường của trường Đại học hơn 20 năm và quan sát thấy rằng, khả năng phục hồi và trỗi dậy của một số sinh viên đã giảm sau khi tiếp xúc với chấn thương, trong khi khả năng này ở một số sinh viên khác lại tăng lên. Một mặt, chúng ta đã (và đang) liên tục can thiệp, không ngừng sửa chữa, và không ngừng giúp đỡ những đứa trẻ đó. Người đứng đầu trường của con trai tôi nói: “Nhiều bậc phụ huynh đã đi từ Phụ huynh trực thăng đến Phụ huynh dọn đường. Thay vì chuẩn bị để đứa trẻ sẵn sàng với mọi lộ trình, chúng ta lại chuẩn bị chỉ một lộ trình duy nhất cho chúng.” Chắc chắn đây không phải hành vi xây dựng lòng can đảm.

Mặc khác, chúng ta cũng đang nuôi dạy con cái mình trong một dòng chảy ổn định của bạo lực lan tỏa và có tính hệ thống chống lại các cộng đồng yếu thế, một môi trường truyền thông xã hội sôi nổi và những cuộc tập trận bắn súng tích cực hằng tháng ở trường. Ngày nay, một số thanh thiếu niên được bảo vệ quá mức trong khi một số khác thì gần như không được bảo vệ. Một số người bị tê liệt bởi chủ nghĩa hoàn hảo và những gì người khác nghĩ, trong khi một số nhận ra rằng sẽ an toàn hơn cả về mặt thể chất và tinh thần khi sống khép mình và/hoặc khoác lên mình áo giáp phòng bị. Dù bằng cách nào chăng nữa, có vẻ như chúng ta đang thất bại với thế hệ thanh thiếu niên này, và thật dễ hiểu tại sao rất nhiều trong số chúng tham gia lực lượng lao động mà không hề có sự tự tin có căn cứ và những kỹ năng chiến đấu.

Thế hệ millennials chiếm 48% nhân viên của chúng tôi, nếu bao gồm cả thực tập sinh, con số này là 56%. Họ là những người rất khác nhau, nhưng với tư cách là một tập thể, trải nghiệm của tôi về họ là những người tò mò, đầy hy vọng, luôn học hỏi, cảm thấy đau đớn trước những thống khổ trên thế giới và lo lắng muốn làm gì đó để thay đổi. Bởi quan điểm là một hình thái của kinh nghiệm, với tư cách là một tập thể, họ có thể chật vật với sự kiên nhẫn và thấu hiểu rằng sẽ mất rất nhiều thời gian để nuôi dưỡng những thay đổi có ý nghĩa. Việc của chúng ta là cung cấp cho họ những kinh nghiệm giúp họ mở rộng thêm quan điểm của mình.

Khi thế hệ millennials hoàn thành chương trình Lãnh đạo táo bạo của chúng tôi như là sự chuẩn bị để vào cuộc, gần như tất cả họ đều nói với tôi những điều như: "Tôi chưa bao giờ được học về cách thực hiện những cuộc đối thoại kiểu này. Tôi chưa bao giờ học về cảm xúc hay cách nói chuyện cởi mở về sự thất bại, và tôi cũng chưa bao giờ thấy chúng được hoan nghênh. Khi chúng ta sử dụng công nghệ cho mọi thứ, những cuộc đối thoại trực tiếp này thật sự khó khăn và lúng túng, và thậm chí là khốc liệt." Ngoại lệ duy nhất thuộc về những nhân viên đã từng trải qua trị liệu tâm lý, đó cũng là lý do tại sao chúng tôi có chương trình chi trả đặc biệt cho việc thăm khám sức khỏe tinh thần, nằm trong ưu tiên của chế độ bảo hiểm sức khỏe định kỳ.

Trải nghiệm của tôi về thế hệ millennials và thế hệ Z là những người dám nắm bắt cơ hội và sẵn sàng học hỏi. Họ khao khát có thể đưa lòng can đảm vào thực tiễn. Tôi là một thế hệ X[80] khá điển hình và tôi cũng đang khao khát điều đó. Tôi nghĩ tất cả chúng ta đều như vậy. Nhưng có thể một vài người sẽ khao khát nhiều hơn những gì chúng ta đã làm mẫu và đưa vào giảng dạy với thanh thiếu niên ngày nay.

[80] Chỉ thế hệ sinh ra trong khoảng 1961 – 1980, với đặc trưng thích làm việc độc lập với sự giám sát tối thiểu. Họ cũng đánh giá cao cơ hội để phát triển và lựa chọn, cũng như có mối quan hệ với các cố vấn.

Sau đây là điểm mấu chốt: Nếu không có kỹ năng để có sự hỗ trợ được chuẩn bị từ trước, chúng ta có thể sẽ không liều lĩnh dám vấp ngã. Và nếu đủ dũng cảm để mạo hiểm thường xuyên, thì chắc chắn sẽ có một lúc nào đó chúng ta phải chịu bị vấp ngã. Những người tham gia nghiên cứu có khả năng phục hồi cao nhất là những người có thể đứng lên sau sự thất vọng hoặc va vấp, và họ cũng trở nên can đảm và kiên cường hơn như một hệ quả tất yếu. Họ làm điều này qua một quá trình mà tôi gọi là Học cách trỗi dậy. Nó bao gồm ba phần: Dự tính, Chiến đấu và Cách mạng.

Mục tiêu của tôi cho phần này là cung cấp cho bạn ngôn ngữ, những công cụ và các kỹ năng tạo nên những yếu tố cần thiết cho quá trình trỗi dậy để bạn có thể bắt đầu ngay lập tức đưa vào thực tiễn. Nghiên cứu này rất sâu sắc với những tác động tiềm năng: Đây gần như một bản hack[81] sinh học thần kinh cho não bộ của bạn. Tôi sẽ hướng dẫn bạn thực hiện quy trình này với một câu chuyện, bởi tôi không nghĩ có cách nào tuyệt vời hơn để giới thiệu Dự tính, Chiến đấu và Cách mạng.

[81] Chỉ hành động của những người hiểu rõ cách vận hành một hệ thống để tạo lợi thế. Hack cũng như hacker không mang nghĩa tiêu cực, nhưng bị sử dụng nhiều trên truyền thông đại chúng với hành vi tiêu cực.

Sự cố chiếc sandwich giăm bông

Vài năm trước, giữa giai đoạn các công ty của tôi đang phát triển, tôi quyết định sẽ ra mắt công ty mới trong khoảng thời gian 3 tuần của tháng Chín, bắt đầu một chiến dịch giới thiệu sách và nâng cao kỹ năng cho 1.500 người đang trong quá trình đào tạo. Tôi đã ra quyết định này từ tháng Hai, và cho rằng đây là một ý tưởng tuyệt vời. Như chúng ta đã đề cập trước đó, chức năng ước tính thời gian trong não bộ tôi hoạt động không được tốt cho lắm, điều này có vẻ như một thực tế mang tính khoa học. Khi tôi đưa ra kế hoạch này cho nhóm và Steve, họ đều phản đối, nhưng tôi vẫn giữ bên mình một vũ khí bí mật chỉ có bản thân tôi biết: Đến tháng Chín, tôi sẽ trở thành một huấn luyện viên Pilates[82] và sẵn sàng để chạy một vài cuộc half-marathons[83]. Cũng có nghĩa, tôi sẽ có gấp mười lần năng lượng so với thời điểm hiện tại, và mọi thứ sẽ trở nên dễ như vắt chanh.

[82] Pilates: một hình thức kết hợp một chuỗi các bài tập thể dục có kiểm soát để tăng sức mạnh cho cơ bắp và cải thiện sức khỏe, ngoài ra nó còn giúp tăng cường ý chí, cải thiện sự linh hoạt và điều chỉnh vóc dáng.

[83] Half-marathons: là một sự kiện chạy đường trường dài 21,0975km.

Tháng Tám trôi qua. Khó khăn, khó khăn, vắt chanh thật khó khăn.

Cuộc sống của tôi, cả ở nhà và nơi làm việc, đều bị trật bánh lái. Tôi đã tham gia một lớp Pilates mà tôi chán ghét. Và tôi vẫn chỉ chạy/đi bộ trên con đường khoảng 5km quen thuộc. Tôi biến

phòng ăn của gia đình trở nên lộn xộn như một hiện trường vụ án. Mọi thứ được dán kín khắp tường, đống giấy tờ rời rạc và hộp đựng nằm la liệt trên bàn. Tôi có cả đống hình ảnh được chuẩn bị và những phông chữ để chọn lọc cho một website mới, và tài liệu đào tạo ở khắp mọi nơi. Tất cả thật sự là một đống hỗn loạn.

Tôi ngồi trong phòng ăn, trên bờ vực của sự tuyệt vọng, bỗng có tiếng cửa mở và rồi Steve bước vào. Anh tiến đến phòng bếp, đặt túi xuống bàn ăn và mở tủ lạnh. Câu đầu tiên tôi nghe thấy anh ấy nói là: "Nhà này thậm chí không có nổi tí thịt nguội chết tiệt nào nữa."

Trước đây, khi kể chuyện này cho khán giả, tôi đã hỏi họ về phản ứng đối với câu nói "thịt nguội chết tiệt" của Steve. Không ngần ngại, những người phụ nữ mạnh mẽ lên tiếng: "Anh ta tự đi mà mua thịt nguội đi!" và: "Lúc nào cũng là lỗi của phụ nữ chúng ta cả!" hay: "Cho cô ấy nghỉ ngơi một chút chứ!" Một người phụ nữ thậm chí còn hét lên: "Bỏ anh ta đi!" Một sự lựa chọn dứt khoát.

Trên thực tế, suy nghĩ đầu tiên của tôi là Anh vừa nói cái gì? Tôi nghiến răng và siết chặt nắm đấm. Không thể tin được anh có thể tồi tệ đến thế.

Tôi đi đến phòng bếp và nói: "Này cưng?" – với một giọng điệu không tốt đẹp gì. Đây chính là cách hàng nghìn trận chiến trong phòng bếp trên khắp hành tinh này được khơi mào.

Anh trả lời, với một chút cảnh giác và hy vọng: "Ừ. Có chuyện gì thế em?"

"Anh có biết mình đang tỏ ra gia trưởng không?"

"Ừm..." Anh trả lời, sự cảnh giác đã lấn át hết cả hy vọng.

"Tôi cá là anh chỉ cần đi theo hướng Tây khoảng hai cây số rưỡi, anh sẽ nhìn thấy cửa hàng thực phẩm HEB. Và tôi cũng cá là anh chỉ cần vào trong đó, đưa cho họ thẻ tín dụng, họ sẽ đưa cho anh cả một túi giăm bông."

Ở thời điểm ấy, tôi đã rất hài lòng với bản thân.

Trông anh có vẻ lo lắng nhiều hơn là kinh ngạc: "Em lại quên thẻ tín dụng ở HEB rồi à?"

Chết tiệt. Anh ta không biết mình đang đổ thêm dầu vào lửa.

“Không, tôi không quên thẻ tín dụng. Tôi chỉ nói rằng anh có thể tự đi mà làm bữa trưa cho mình.”

Anh ấy nhìn tôi với vẻ lo lắng thực sự: “Chúa ơi. Em có ổn không?”

“Tôi ổn. Tôi hiểu bây giờ là sáu rưỡi tối và anh đang bực mình vì bữa tối vẫn chưa dọn ra bàn đúng không. Tôi hiểu rồi.”

“Chờ đã. Chờ đã. Gì cơ?”

“Tôi hiểu giờ là sáu rưỡi tối. Anh đang đói rồi. Và bữa tối thì vẫn chưa dọn ra bàn. Tôi hiểu rồi.”

“Được rồi, Brené, 365 x 30 bằng bao nhiêu?”

Chúa ơi. Sau tất cả mọi thứ anh ta còn muốn tôi xấu hổ vì không biết làm tính sao?! Một sự sụp đổ hoàn toàn.

Tôi nhìn anh với một ánh mắt như thể những gì mình vừa nói không hề được quan tâm.

Anh muốn nhảy sao? Thế thì nhạc nào tôi cũng nhảy được.

Tôi trả lời với giọng nói mỉa mai nhất có thể: “Tôi không biết, Steve, 365 x 30 bằng bao nhiêu?”

Hoàn toàn lờ đi điều tôi nói, anh nói: “Anh cũng không biết, nhưng nó là số ngày chúng ta đã ở bên nhau, và trong những ngày đó, không chỉ một lần, mà cũng không quan trọng bao nhiêu lần nữa, anh đã từng về nhà và thấy bữa tối chưa sẵn sàng. Không chỉ một lần.”

Anh tiếp tục: “Thứ nhất: Nếu anh về nhà và thấy bữa tối đã sẵn sàng, có hai khả năng xảy ra: hoặc em bỏ anh đi, hoặc có ai đó trong gia đình chúng ta đang rất ốm. Thứ hai: Nếu nấu bữa tối, thường chúng ta sẽ làm cùng nhau. Thứ ba: Trong suốt năm năm qua, ai là người vẫn thường làm công việc mua thực phẩm trong gia đình này?”

Quỷ tha ma bắt. Điều này không khớp với kịch bản của bộ phim đang chạy trong đầu tôi.

Tôi nhún vai và đá chân như một đứa trẻ: “Là anh, tôi đoán vậy. Anh là người mua thực phẩm.”

Vẫn giữ bình tĩnh và tò mò hơn là tức giận, anh nói: “Phải. Anh là người đi mua thực phẩm. Thế nên chuyện gì đang xảy ra vậy?”

Có một cấu trúc câu xuất hiện xuyên suốt những dữ liệu trong khoảng 15 năm, nhưng tôi chưa bao giờ điều tra kỹ càng bởi nó vẫn chưa phổ biến trong tất cả những cuộc phỏng vấn. Tuy nhiên, khi tôi tiến hành phỏng vấn và mã hóa dữ liệu cho cuốn Vươn lên từ thất bại, những người tham gia nghiên cứu với khả năng phục hồi cao nhất đều sử dụng những cấu trúc câu sau:

Câu chuyện tôi kể ra cho chính mình…

Câu chuyện tôi dựng lên…

Tôi suy diễn rằng…

Nếu bạn áp dụng một kỹ năng trỗi dậy vào thực tế, hãy bắt đầu bằng những cấu trúc này trước. Đó chính là thứ sẽ thay đổi cuộc chơi. Trên thực tế, tôi chắc chắn về điều này đến mức sẵn sàng mạo hiểm dù nó nghe có vẻ hứa hẹn thái quá, tôi dám nói rằng những cấu trúc trên có sức mạnh thay đổi cách bạn sống, cách bạn yêu thương, cách bạn làm cha mẹ và cách bạn lãnh đạo. Giờ hãy xem chúng hoạt động như thế nào.

Quay trở lại phòng bếp của chúng tôi tại Houston, tôi nhìn Steve và nói: "Xem này, câu chuyện mà em đang kể ra với chính mình là: Em là một người lãnh đạo nửa vời, một người mẹ nửa vời, một người vợ nửa vời, và một đứa con nửa vời. Gần đây, em làm tất cả mọi người xung quanh thất vọng. Không phải bởi em làm không tốt việc của mình, mà bởi em đang làm rất nhiều việc khác nhau đến nỗi em không thể làm tốt một trong số chúng. Thứ mà em đang suy diễn ngay lúc này là anh muốn chắc chắn rằng em ý thức được việc mọi thứ đang tệ hại thế nào. Giống như anh cần phải cho em biết rằng căn nhà này đang tồi tệ thế nào – nguồn gốc của tất cả những thứ tồi tệ ấy – và có vẻ em như vẫn chưa hay biết về điều này."

Steve nhìn tôi và nói: "Em biết không? Anh hiểu điều đó. Anh biết là em đang dựng lên một câu chuyện bởi đó là xu hướng tất yếu khi em ở trong một tình huống khó khăn, và em đang ở trong một tình huống còn khó khăn hơn tất cả những gì anh đã từng chứng kiến trong nhiều năm qua. Lượng công việc em đặt ra trước mắt đang vượt quá sức lực của một con người. Em đang ở sâu dưới mặt nước đến nỗi không tìm được đường lên. Vì vậy, đây là những gì chúng ta sẽ làm. Anh đang lặn xuống. Anh sẽ tìm và kéo em lên, bởi nếu anh ở trong tình huống này, em luôn làm như vậy. Sau đó, chúng ta sẽ cho những đứa trẻ ăn Chick-fil-A[84] trong bốn ngày liên tiếp. Có thể thêm vào một chút rau chân vịt để cảm thấy đỡ

tội lỗi với cách làm cha mẹ của mình. Và rồi chúng ta sẽ phân loại và sắp xếp đống hỗn độn này. Chúng ta sẽ làm việc đó cùng nhau."

[84] Hệ thống cửa hàng bán đồ ăn nhanh tại Mỹ, tương tự như Mc Donald hay KFC.

Đến lúc này thì tôi đã không thể kìm được nước mắt: "Cảm ơn anh, em thật sự quá tải và chẳng biết phải làm gì tiếp theo. Em không thể tìm cách thoát ra. Mọi thứ đều vượt quá mức kiểm soát. Và mọi người thì phụ thuộc vào em."

Steve ôm tôi thật lâu và khi tôi đẩy anh ra để lau đi những giọt nước mắt trên khuôn mặt, tôi nhìn anh và nói: "Em có thể hỏi anh một câu thật lòng không?"

Anh nói: "Tất nhiên rồi." và gỡ mấy sợi tóc đang vương trên khuôn mặt tôi.

"Tại sao vừa rồi anh lại lớn tiếng như thế? Tại sao lại thông báo: 'Nhà này thậm chí không có nổi tí thịt nguội chết tiệt nào nữa.' Đấy có phải lời châm chích không? Thật ra như vậy thì cũng ổn thôi. Em hiểu. Nhưng hơi động chạm đến em, hoặc cũng có thể chỉ là tình huống biến nó trở nên như vậy?"

"Để anh nghĩ về điều này." Steve là một người rất thành thật, tôi đã nghĩ anh sẽ nói: "Đúng vậy, anh phát ốm với những căng thẳng. Nên có thể đã hơi mất bình tĩnh." Nhưng thay vào đó, anh chỉ nói: "Anh rất đói bụng."

"Ý của anh là gì?" Tôi hỏi, hoàn toàn trở nên bối rối.

"Anh chỉ đơn giản là đói thôi. Anh nói thế vì anh rất đói. Anh đã phải dành giờ ăn trưa cho một bệnh nhân, và trên đường về anh đã nghĩ, chúng ta có thể sẽ không ăn tối trước bảy giờ. Anh định làm một chiếc sandwich giăm bông."

"Và …?" Tôi nói, vẫn cảm thấy khó hiểu.

"Chẳng gì nữa cả. Chỉ vậy thôi. Anh rất đói và muốn có một chiếc sandwich giăm bông."

À, sự cố chiếc sandwich giăm bông. Tôi đoán mọi người đang đọc hay đang nghe audio cuốn sách này đều đã từng trải qua một sự cố tương tự. Bạn biến mình thành trung tâm của một việc không hề liên quan đến nỗi sợ hãi hay sự thiếu thốn của mình, chỉ để được nhắc nhở rằng bạn không phải trung tâm của thế giới. Đây

không chỉ là một trong những cuộc diễn tập giả lâu đời nhất trong lịch sử loài người, mà còn là cách bộ não chúng ta làm việc, trớ trêu thay, bằng cách cố gắng giữ bản thân được an toàn. Hãy ghi nhớ câu chuyện này trong tâm trí, khai phá quy trình gồm ba bước để Học cách Trỗi dậy.

Dự tính, Chiến đấu và Cách mạng

Quá trình Học cách Trỗi dậy bàn về cách chúng ta đứng lên sau những vấp ngã, vượt qua sai lầm, và đối diện với sự tổn thương theo một cách thông thái và tận tâm hơn đối với cuộc sống của chúng ta. Quá trình này sẽ vô cùng khó khăn, nhưng chúng ta sẽ nhận về những gì xứng đáng: Nếu ta có can đảm để bước vào và làm chủ câu chuyện của chính mình, ta có thể viết lên cái kết cho nó. Và nếu ta không làm chủ được câu chuyện của chính mình về sự thất bại, lùi bước hay tổn thương – chúng sẽ làm chủ ta.

Tôi tập hợp những người tham gia nghiên cứu có khả năng phục hồi và trỗi dậy cao nhất. Mọi thứ hoàn toàn phù hợp, cộng thêm việc tôi luôn nghĩ về "đấu trường" khi nghe điệp khúc của bài hát Riser (tạm dịch: Trỗi dậy) của Dierks Bentley:

Tôi là kẻ trỗi dậy

Tôi trồi lên khỏi mặt đất, không chạy trốn, không giấu giếm

Không còn lựa chọn nào khác

Và hãy nhìn đi, tôi là một chiến binh

DỰ TÍNH

Chúng ta đều là những sinh vật có cảm xúc, khi có điều gì đó khó khăn xảy đến với chúng ta, cảm xúc điều khiển hành động. Nhận thức hay suy nghĩ không ngồi cùng với hành vi trong một buồng lái chật chội. Suy nghĩ và hành vi bị trói ở phía sau, và cảm xúc điều khiển mọi thứ như một con dơi lao ra từ địa ngục. Đó chính là hình ảnh của tôi ở phòng ăn khi Steve than thở về vài miếng giăm bông chết tiệt.

Những người biết vươn lên sẽ ngay lập tức ý thức được việc họ bị cuốn theo thứ gì đó một cách đầy cảm xúc: Thứ gì đó đang chiếm lấy sự chú ý của tôi. Sau đó họ trở nên tò mò với thứ đó. Chúng ta không cần xác định cảm xúc một cách chính xác – chúng ta chỉ cần nhận ra mình đang cảm thấy gì. Rồi sau đó, chúng ta sẽ có thời gian để sắp xếp và phân loại chúng một cách chính xác.

Một vài cách mà những người Trỗi dậy nói chuyện khi biết rằng mình đang bị cuốn đi bao gồm:

- Tôi không biết chuyện gì đang diễn ra nhưng tôi cảm thấy có gì đó không ổn.

- Tôi không thể ngừng nghĩ về cuộc hội thoại đó trong tâm trí mình.

- Làm thế nào mà tôi lại ở trong phòng ăn thế này?

- Tôi cảm thấy ..... (thất vọng, hối hận, bực bội, tổn thương, tức giận, đau buồn, bối rối, sợ hãi, lo lắng,...).

- Tôi cảm thấy ..... (vô cùng đau đớn, thực sự tổn thương, trong một cơn bão của sự xấu hổ, khó chịu, quá tải, trong một thế giới của sự đau đớn).

- Bụng tôi đau như thắt lại.

- Tôi muốn đấm ai đó.

Việc dự tính ở đây chỉ đơn giản là biết mình đang bị cuốn theo một cách đầy cảm xúc và trở nên tò mò về nó.

Thách thức ở đây là rất ít người trong số chúng ta được nuôi dưỡng để có thể tò mò một cách cảm xúc với những gì chúng ta cảm thấy. Cho dù đó là một thất bại, một bình luận ngoài lề của đồng nghiệp, một cuộc họp thiếu tính kết nối và đầy thất vọng, hay cảm giác phẫn nộ khi bị yêu cầu làm việc nhiều hơn người khác, chúng ta bị cuốn theo mà không hề được dạy về kỹ năng của những người kiên cường nhất: Chậm lại một chút, hít thở thật sâu và tò mò về những điều đang xảy ra. Thay vào đó, chúng ta quyết định mang ra bộ áo giáp.

Trong khi hầu hết chúng ta vội vàng chấp nhận và nhai đi nhai lại những sự việc xảy ra, lờ đi cảm xúc của mình hoặc gạt chúng sang một bên, trút lên những người khác (tiến thẳng vào bếp mang theo một bầu không khí bực tức), những người Trỗi dậy sẽ tò mò với những gì đang thực sự xảy ra, từ đó họ có thể đào sâu, tìm hiểu cảm giác mình đang có và lý do tại sao. Nó cũng hơi giống như việc suy nghĩ kỹ trước khi nói, nhưng ở đây là cảm nhận sâu sắc trước khi đánh đu hay chạy trốn.

Làm thế nào để chúng ta nhận ra mình đã bị cuốn theo cảm xúc? Đó là từ phần thông thái nhất của chúng ta – cơ thể. Chúng ta có

thể gọi tên cảm xúc vì cảm nhận được chúng trên cơ thể mình – chúng ta đều có phản ứng sinh lý với cảm xúc.

Những người Trỗi dậy được kết nối với cơ thể của họ, và khi cảm xúc gõ cửa, họ cảm nhận được và dồn sự chú ý cho chúng. Ví dụ, kể từ khi áp dụng điều này vào thực tế, tôi học được rằng khi bị cuốn theo cảm xúc, thời gian như chậm lại, phần da dưới cánh tay râm ran, miệng khô lại và ngay lập tức tôi bắt đầu diễn đi diễn lại những gì vừa mới xảy ra trong tâm trí mình. Bây giờ, khi một trong những thứ đó nổi lên, tôi cố gắng chú ý và coi đó như một dấu hiệu. Dấu hiệu của tôi được cá nhân hóa: Có thứ gì đó đang xảy ra. Hãy tò mò hoặc phát điên lên vì nó. Nghĩ lại về sự cố chiếc sandwich giăm bông, việc nghiến răng và siết chặt nắm đấm có lẽ là những dấu hiệu khá rõ ràng. Dấu hiệu.

Còn sau đây là một thông tin không mấy dễ chịu về quá trình này. Rất ít người vượt qua được giai đoạn Dự tính vì một lý do: Thay vì chú ý cảm nhận và tò mò về những cảm xúc đang diễn ra, chúng ta trút chúng lên người khác. Chúng ta ném quả bóng năng lượng cảm xúc của mình về phía người khác. Tôi sẽ chia sẻ sáu chiến lược giảm tải cảm xúc thường thấy nhất, lấy từ cuốn Vươn lên từ thất bại. Khi bạn lần lượt đọc chúng, hãy tự hỏi mình: Tôi có làm giống thế này không? Và Tôi sẽ cảm thấy như thế nào nếu phải nhận điều này từ người khác?

Chiến thuật giảm tải #1: Đèn chùm

Chúng ta thường nghĩ rằng mình đã vùi kín những tổn thương đến mức chúng không thể hồi sinh được nữa, nhưng đột nhiên, chỉ cần một nhận xét tưởng như vô hại lại khiến chúng ta nổi cơn thịnh nộ hoặc trào nước mắt. Hoặc một sai lầm nhỏ trong công việc cũng có thể là một đòn tấn công vào sự xấu hổ. Có khi một phản hồi mang tính xây dựng của đồng nghiệp chạm vào đúng điểm yếu đuối mỏng manh của chúng ta, và thế là đủ để chúng ta giật mình.

Tôi học thuật ngữ đèn chùm – chandelier từ Steve. Từ này được sử dụng trong y học để mô tả một bệnh nhân đang đau đớn dữ dội, đến nỗi nếu bạn chạm phải đúng điểm đau của họ, phản ứng của họ gần như nằm ngoài ý thức. Cho dù họ có cố gắng che giấu nỗi đau hay bị phân tâm bởi những thứ khác đến thế nào, họ vẫn giật bắn lên trần nhà, hoặc chiếc đèn chùm treo trên trần nhà.

Phản ứng đèn chùm tôi đang mô tả cũng tương đương về mặt cảm xúc, nó đặc biệt phổ biến và nguy hiểm trong tình huống lạm

quyền – một môi trường mà sự chênh lệch về quyền lực khiến những người ở địa vị cao ít phải chịu trách nhiệm cho việc nổi xung hoặc phản ứng thái quá. Loại biến động này tạo ra sự suy giảm lòng tin và hành vi thoái thác.

Ví dụ, một người có thể duy trì chủ nghĩa khắc kỷ vốn được đánh giá cao trước mặt khách hàng hoặc những người mà họ muốn gây ấn tượng, nhưng vào giây phút họ bị vây quanh bởi những người có sức mạnh tình cảm, tài chính hoặc thể chất, họ sẽ cảm thấy áp lực đến nổ tung. Bởi đây không phải hành vi mà nhiều người ở vị trí cao hơn thường thấy, phiên bản câu chuyện mà những người này tạo ra thường được đón nhận như sự thật. Chúng ta thấy lạm quyền tạo ra phản ứng đèn chùm trong gia đình, nhà thờ, trường học, cộng đồng và cả nơi công sở. Và khi bạn trộn lẫn nó với những vấn đề như giới tính, đẳng cấp, chủng tộc, xu hướng tình dục, hay tuổi tác; sự kết hợp này có thể trở nên vô cùng nguy hại.

Hầu hết chúng ta đều từng trải qua kết cục bị nổ tung như vậy. Ngay cả khi có cái nhìn đủ sâu sắc để biết rằng sếp, bạn bè, đồng nghiệp hoặc vợ/chồng mình đang nạt nộ mình khi yếu điểm mỏng manh của họ bị kích hoạt, và dù biết rằng những thứ ấy không nhắm đến mình, lòng tin và sự tôn trọng vẫn bị phá vỡ. Sống, trưởng thành, làm việc hoặc thờ phụng với những vỏ trứng mỏng manh sẽ tạo nên những vết nứt lớn trong ý thức về sự an toàn và giá trị bản thân của chúng ta. Theo thời gian, những vết nứt này có thể trở thành những chấn thương, dù trong môi trường gia đình hay công việc.

Chiến lược giảm tải #2: Đáp trả tổn thương

Nỗi đau luôn khó khăn, trở nên tức giận hoặc bực bội luôn dễ dàng hơn nhiều so với việc ý thức được nỗi đau, thế nên bản ngã của chúng ta can thiệp và làm nên những chuyện bẩn thỉu. Bản ngã không làm chủ được câu chuyện và cũng không muốn viết lên những cái kết mới, nó từ chối cảm xúc và ghét sự tò mò. Thay vào đó, bản ngã sử dụng những câu chuyện như tấm áo giáp và bằng chứng ngoại phạm. Bản ngã nói: “Cảm xúc chỉ dành cho kẻ thua cuộc và yếu đuối.”

Giống như tất cả những kẻ lừa gạt điêu luyện, bản ngã sử dụng đội ngũ côn đồ trong trường hợp chúng ta không tuân thủ các yêu cầu của nó. Tức giận, đổ lỗi và tránh né chính là những kẻ du côn được bản ngã thuê mướn. Khi chúng ta gần nhận ra được trải nghiệm này giống như một loại cảm xúc, những tên côn đồ sẽ hành động. Thật dễ dàng để nói: “Tôi không quan tâm” thay vì

“Tôi đang đau đớn.”

Bản ngã thích đổ lỗi, vạch lá tìm sâu, kiếm cớ, ăn miếng trả miếng và đả kích, tất cả đều là những hình thức cơ bản của sự tự vệ. Bản ngã cũng yêu thích sự lảng tránh – nó đảm bảo rằng chúng ta ổn, vờ như không có vấn đề gì, vờ như chúng ta không bị chút sứt mẻ nào. Chúng ta chấp nhận thái độ trung lập và chủ nghĩa khắc kỷ, hoặc chúng ta đánh lạc hướng bằng sự hài hước và lời giễu cợt. Bất cứ điều gì. Ai mà quan tâm chứ? Dù sao thì cũng chẳng quan trọng .

Khi những kẻ được thuê này thành công – khi tức giận, đổ lỗi và tránh né đánh đuổi tổn thương, thất vọng hay đau đớn – bản ngã của chúng ta trở nên tự do để lừa gạt tất cả những gì nó mong muốn. Mánh khóe đầu tiên là khiến người khác xấu hổ bởi sự thiếu “kiềm chế cảm xúc” của họ. Bản ngã có thể trở thành một kẻ nói dối khó nhận biết và nguy hiểm khi nó cảm thấy bị đe dọa.

Chiến lược giảm tải #3: Làm tê liệt tổn thương

Chúng ta đã nói rất nhiều về việc làm tê liệt trong chủ đề Kho vũ khí. Điều quan trọng cần lưu ý ở đây là ngoài việc sử dụng sự tê liệt như một loại áo giáp, chúng ta còn sử dụng nó như một chiến lược giảm tải cảm xúc.

Chiến lược giảm tải #4: Lưu trữ tổn thương

Có một sự thay thế lặng lẽ, ngấm ngầm ngoài phản ứng đèn chùm, đáp trả hoặc làm tê liệt tổn thương – đó là lưu trữ nó. Chúng ta không phun trào cảm xúc một cách mất kiểm soát hoặc dùng việc đổ lỗi để đánh lạc hướng cảm xúc thật sự, hay làm tê liệt sự tổn thương. Hành động lưu trữ bắt đầu như phản ứng đèn chùm, bằng cách vùi sâu nỗi đau, nhưng thay vì giải phóng chúng lên người khác, chúng ta tiếp tục đau đớn cho đến khi cơ thể của mình quyết định thế là đủ. Thông điệp của cơ thể luôn luôn rõ ràng: Ngừng việc lưu trữ hoặc sụp đổ. Cơ thể luôn chiến thắng. Khoảng thời gian trong độ tuổi trung niên và giai đoạn giữa của sự nghiệp thường là lúc chúng ta bắt đầu thấy ảnh hưởng của việc lưu trữ cảm xúc trong thời gian quá dài. Cơ thể đang nắm giữ cả một khu căn cứ cảm xúc, và như một hệ quả, chúng ta có thể gặp nhiều triệu chứng như lo lắng, trầm cảm, kiệt sức, mất ngủ và thậm chí đau đớn về thể xác.

Chiến lược giảm tải #5: Umbridge

Tôi đặt tên cho chiến lược này dựa trên nhân vật Dolores

Umbridge[85] trong tập truyện Harry Porter và Hội Phượng hoàng của tác giả J.K. Rowling, theo tôi đây là một trong những chiến lược giảm tải khó nhằn nhất. Dưới sự thể hiện xuất sắc của diễn viên Imelda Staunton, nhân vật Umbridge hiện lên với một bộ đồ màu hồng dễ thương và đội chiếc mũ hộp, văn phòng của bà ta cũng toàn là màu hồng, được tô điểm bởi nơ và đồ trang trí cùng những chú mèo con, bà ta yêu thích việc hành hạ những đứa trẻ có hành động sai trái. J.K. Rowling viết về nhân vật này như sau: "Tình yêu dành cho tất cả những gì ngọt ngào thường hiện diện ở nơi thiếu sự ấm áp và lòng nhân ái thực sự."

[85] Giáo sư Dolores Jane Umbridge – một nhân vật trong bộ truyện Harry Porter – được miêu tả với nhiều nét đáng ngờ trong sự nghiệp, sử dụng chiến thuật tàn bạo và lãnh đạo độc tài bên dưới thái độ mềm mỏng.

Quá nhiều tuyên bố vui vẻ như "Mọi thứ thật tuyệt cú mèo" hay "Tôi không bao giờ thực sự cảm thấy tức giận hay buồn bã", hoặc "Nếu bạn suy nghĩ tích cực, bạn có thể thay đổi mọi tình thế" thường che giấu nỗi đau và tổn thương thực sự. Điều có vẻ trái ngược nhưng lại đúng đắn là chúng ta không tin tưởng những người chưa từng hoặc không muốn chật vật chiến đấu, những người không hề biết đến những ngày tồi tệ hay khoảng thời gian khó khăn. Chúng ta cũng không phát triển sự gắn kết với những người mà chúng ta cảm thấy không thể có liên quan. Khi ánh sáng và bóng tối không cùng song hành, sự ngọt ngào và thích nghi thái quá có thể là một điềm báo, như thể nằm bên dưới lớp vỏ đẹp đẽ kia là một quả bom hẹn giờ.

Chiến lược giảm tải #6: Tổn thương và nỗi sợ hãi High-centering

Đừng cố gắng tìm kiếm thuật ngữ "high-centered" trên Google. Bạn rất có thể sẽ nhận được hình ảnh một con bò mắc kẹt trên hàng rào, hai bên chân lủng lẳng, không thể đi tiếp cũng không thể lùi lại. Trông nó thật phiền phức. Tôi học được thuật ngữ high-centered trên đường đến nhà bà của tôi ở San Antonio, con đường chỉ là hai dải xi măng lẫn với bùn đất và cỏ mọc ở giữa. Thỉnh thoảng, bà tôi sẽ nói: "Bùn đất và cỏ mọc cao quá. Xe của ta sẽ trở nên high-centered và bị mắc kẹt mất", rồi chúng tôi sẽ đào xới và san phẳng phần bùn đất cùng với cỏ ở giữa đó bằng xẻng. High-centered ở đây có nghĩa là gầm của chiếc xe sẽ bị gồ cao hơn bốn lốp xe và xe của bà sẽ bị mắc kẹt.

Một lý do khiến chúng ta phủ nhận cảm xúc của mình là nỗi sợ trở

nên high-centered về cảm xúc – giống như bị mắc kẹt trong một tình thế mà đi tiếp hay lùi lại đều khó khăn. Nếu tôi nhận ra nỗi đau, sự sợ hãi hoặc tức giận của mình, tôi sẽ bị mắc kẹt. Một khi tôi đã nhúng tay vào, dù chỉ một chút, tôi sẽ không thể lùi lại và vờ như sự việc không hề quan trọng, nhưng tiến về phía trước lại đồng nghĩa với việc mở ra cánh cửa xả cơn lũ cảm xúc mà tôi không thể kiểm soát. Điều gì xảy ra nếu tôi nhận ra cảm xúc ấy, nó tống khứ điều gì đó đi và tôi không thể duy trì sự kiểm soát? Tôi không muốn khóc lóc tại nơi làm việc, trong trận chiến đấu, hay khi xung quanh đang là học sinh của mình. Việc trở nên high-centered có thể vô cùng tồi tệ bởi chúng ta cảm thấy hoàn toàn mất kiểm soát. Chúng ta cảm thấy bất lực.

CHIẾN LƯỢC ĐÁNH GIÁ TẦM QUAN TRỌNG CỦA CẢM XÚC

Điều này nghe có vẻ kỳ lạ, nhưng chiến lược mà tôi coi là hiệu quả nhất để đồng hành với cảm xúc thay vì giảm tải nó đến từ giáo viên yoga của tôi cùng một vài thành viên của Lược lượng Quân đội Đặc chủng. Đó là nhịp thở. Giáo viên yoga gọi nó là chiếc hộp nhịp thở. Những người lính gọi nó là nhịp thở chiến thuật. Hai thứ này đều là một. Cựu quân nhân Lực lượng Mũ nồi xanh, Mark Miller, giải thích nhịp thở chiến thuật theo cách sau:

1. Hít vào thật sâu bằng mũi, mở rộng khoang bụng, đếm đến bốn.

2. Giữ hơi thở trong bốn giây.

3. Từ từ thở ra bằng miệng, co thắt bụng lại, đếm đến bốn.

4. Nín thở, đếm đến bốn.

Chúng ta thở không đủ sâu trong môi trường công việc. Chúng ta không tạm ngừng và kiểm tra cơ thể của mình một cách thường xuyên. Tôi biết cách giữ nhịp thở, và thi thoảng, khi mọi việc trở nên quay cuồng và tôi ở trong trạng thái căng thẳng tại công sở, tôi sẽ dừng lại và thực hành theo một vòng lặp bốn bước ngay tại bàn làm việc của mình: Hít vào bốn giây, giữ bốn giây, thở ra bốn giây, giữ bốn giây. Thế là chỉ trong vòng hai đến ba nhịp thở, tôi đã cảm thấy được làm mới. Tôi thậm chí còn dạy những đứa con và học viên của mình cách làm điều này. Nhịp thở còn là chìa khóa cho một chiến lược khác nhằm đánh giá đúng tầm quan trọng của cảm xúc, và một trong những siêu năng lực lãnh đạo chưa được đánh giá đúng tầm, đó là: giữ bình tĩnh.

Tôi định nghĩa bình tĩnh là hành động thiết lập quan điểm và chánh niệm trong khi sắp xếp những phản ứng của cảm xúc. Bình

tĩnh là một siêu năng lực bởi nó là một phương thuốc chữa lành một trong những yếu tố gây căng thẳng phổ biến nhất ở nơi làm việc: lo lắng. Khi bàn về lo lắng, người thầy vĩ đại nhất của tôi là nhà tâm lý học Harriet Lerner. Trong cuốn The Dance of Connection (tạm dịch: Vũ điệu của sự kết nối), Tiến sĩ Lerner giải thích rằng tất cả chúng ta đều có những phương thức để quản lý lo lắng, một số người phản ứng bằng cách hoạt động quá mức và một số khác thì hoạt động dưới mức. Những người hoạt động quá mức, giống như tôi, có xu hướng di chuyển nhanh để tư vấn, giải cứu, tiếp quản, quản lý vi mô và xen vào việc của người khác thay vì quan sát bên trong. Những người hoạt động dưới mức có xu hướng sụt giảm năng lực khi bị căng thẳng. Đôi khi họ mời người khác tiếp quản vấn đề của mình và thường xuyên trở thành tâm điểm trong những câu chuyện phiếm, sự lo lắng và quan tâm của gia đình. Họ có thể bị gắn mác như một "người vô trách nhiệm", hay "đứa trẻ có vấn đề" hoặc "kẻ yếu đuối". Tiến sĩ Lerner giải thích rằng, việc xem những hành vi này như phương thức phản hồi của sự lo lắng – thay vì coi chúng như bản chất con người chúng ta – sẽ giúp chúng ta hiểu rằng chúng ta có thể thay đổi. Đối với những người hoạt động quá mức, chúng ta cần trở nên sẵn sàng đón nhận những tổn thương khi đối mặt với lo lắng. Còn đối với những người hoạt động dưới mức, mục tiêu hướng đến là mở rộng những thế mạnh và năng lực một cách hợp lý.

Cho dù chúng ta hoạt động quá mức hay dưới mức, việc giữ bình tĩnh sẽ tạo ta sự minh mẫn cần thiết để có nền tảng về mặt cảm xúc. Tin xấu là lo lắng là một trong những cảm xúc dễ lan truyền nhất mà chúng ta từng biết. Điều này giải thích tại sao sự lo lắng dễ dàng trở thành hình thái của tập thể hay cá nhân. Nó dễ lan truyền đến nỗi khó có thể giữ kín chỉ trong phạm vi một người. Chúng ta đều từng trải qua tình huống chỉ một người đã có thể khiến cả nhóm hoảng loạn và thậm chí mất kiểm soát.

Tin tốt ư? Bình tĩnh cũng dễ lan truyền y như vậy. Hơn 20 năm qua, những người giữ bình tĩnh hiệu quả nhất mà tôi đã từng phỏng vấn đều nói về sự kết hợp quan trọng (và kỳ lạ) của nhịp thở và sự tò mò. Họ nói về việc hít thở thật sâu trước khi phản hồi hay đặt ra những câu hỏi; giảm tốc độ của một cuộc đối thoại cuồng loạn bằng cách nói chậm, giữ nhịp thở, và tìm kiếm thực tế; thậm chí cố ý hít thở vài nhịp trước khi tự hỏi mình một trong hai dạng câu hỏi sau:

1. Tôi có đủ thông tin để trở nên hoảng sợ về tình huống này không?

2. Nếu tôi có đủ thông tin, thì trở nên sợ hãi có tác dụng gì không?

Ngoài sự tò mò và giữ nhịp thở, đừng quên những giấy cho phép. Đôi khi chúng ta phải cho phép bản thân mình được cảm nhận – đặc biệt là nếu chúng ta đến từ một gia đình, nơi việc khám phá và thảo luận về cảm xúc rõ ràng là vượt quá giới giạn, hoặc đơn giản là không được hoan nghênh.

Hãy tưởng tượng cuộc nói chuyện của tôi và Steve có thể sẽ khác thế nào nếu tôi chú ý đến sự tức giận và nỗi đau của mình, rồi hít thở thật sâu và trở nên tò mò.

Chiến đấu: Âm mưu, Chuyện phiếm và Những bản nháp vô dụng đầu tiên

Nếu Dự tính là cách chúng ta tiến vào một câu chuyện khó khăn, thì Chiến đấu chính là cách chúng ta ngồi cùng chiếu với nó và làm chủ nó.

Chiến đấu bắt đầu bằng một sự thật phổ biến: Khi thiếu thông tin, chúng ta luôn dựng lên những câu chuyện. Đó là cách chúng ta sinh ra. Việc xây dựng những điều tốt đẹp nằm trong cấu tạo sinh học của chúng ta, khi gặp khó khăn, chúng ta thường mặc định đưa ra một câu chuyện phù hợp với những gì đang xảy ra và cho bộ não những thông tin để chuẩn bị sự tự vệ tốt nhất. Và điều này xảy ra hàng trăm lần mỗi ngày ở nơi làm việc. Tổ chức của chúng ta đầy ắp những câu chuyện mà mọi người dựng lên bởi họ không được tiếp cận thông tin đầy đủ. Nếu bạn đã từng lãnh đạo một tập thể qua giai đoạn biến đổi, bạn sẽ biết thời gian, tiền bạc, năng lượng và những câu chuyện tồi tệ sẽ mang đến những cái giá như thế nào.

Robert Burton, một nhà thần kinh học và tiểu thuyết gia, giải thích rằng bộ não sẽ thưởng chúng ta bằng dopamine[86] (chính là khoảnh khắc "aha!") khi chúng ta phát hiện ra và hoàn thành một mắt xích nào đó. Câu chuyện chính là một chuỗi những mắt xích. Bộ não nhận ra cấu trúc quen thuộc mở bài - thân bài - kết bài của một câu chuyện và thưởng cho chúng ta vì đã xóa tan sự mơ hồ. Thật không may, bộ não thưởng cho chúng ta vì một câu chuyện "tốt" – một câu chuyện có nhân vật chính diện và phản diện rõ ràng – bất chấp tính chính xác của câu chuyện ấy.

[86] *Dopamine: một chất dẫn truyền thần kinh giúp con người tập trung. Khi dopamine trong cơ thể ở mức cao, bạn có thể lập kế hoạch, thực hiện và đạt được mục tiêu của mình ở mọi lĩnh vực trong cuộc*

sống, công việc, hay tình cảm.

Sự hứa hẹn của cảm giác đầy phấn chấn Aha! Tôi xử lý được nó rồi! có thể khiến chúng ta khép mình trước sự không chắc chắn và tổn thương, những thứ cần thiết trên con đường đến với sự thật. Bộ não không thích những câu chuyện mơ hồ để lại những câu hỏi chưa được giải đáp và một mớ những khả năng có thể xảy ra. Bộ não không hề hứng thú với Có thể tôi cũng liên quan đến việc này hay Tôi có đang thổi phồng sự việc lên không? Một phần của bộ não vận hành chế độ bảo vệ chỉ với hai quyền lựa chọn: Người tốt hoặc người xấu? Nguy hiểm hoặc an toàn? Đồng minh hoặc kẻ thù?

Burton viết: "Bởi chúng ta buộc phải dựng lên những câu chuyện, nên chúng ta thường bị ép phải lấy những câu chuyện chưa hoàn chỉnh và chạy theo chúng." Ông tiếp tục nói rằng, thậm chí chỉ với một nửa câu chuyện trong tâm trí, "chúng ta cũng kiếm được dopamine mỗi lần nó khiến chúng ta hiểu thêm thứ gì đó trong thế giới của mình – ngay cả khi cách giải thích đó không đầy đủ hoặc thậm chí sai lệch."

Câu chuyện đầu tiên chúng ta dựng lên gọi là "những bản nháp vô dụng đầu tiên[87]", hay viết tắt SFD. (Ngay cả những đứa trẻ cũng hoàn toàn hiểu khái niệm này và thích thú khi nói về các SFD của chúng, đặc biệt là sau những trải nghiệm khó khăn, bởi chúng có cơ hội được biết rằng mình vẫn được yêu thương và vẫn được thuộc về.)

[87] Nguyên gốc "shitty first draft", vì shitty là một từ không phù hợp với trẻ nhỏ, tác giả cũng sử dụng cụm từ thay thế "stormy first draft". Viết tắt các chữ cái đầu trong cụm từ tạo thành SFD.

Ý tưởng về "những bản nháp vô dụng đầu tiên" đến từ cuốn sách xuất sắc của Anne Lamott, Bird by Bird. Cô viết:

"Cách duy nhất để tôi có thể viết được tất cả mọi thứ là viết ra những bản nháp đầu tiên hoàn toàn vô dụng. Bản nháp đầu tiên là bản nháp của một đứa trẻ, nơi bạn để mọi thứ tuôn ra ngổn ngang và lan tràn khắp mọi nơi, bạn biết rằng sẽ không có ai nhìn thấy chúng cả, từ đó bạn có thể sửa sang lại chúng sau."

Khi nói về cảm xúc, câu chuyện đầu tiên mà chúng ta dựng lên – SFD – chắc chắn là nỗi sợ hãi và sự bất an đang hoành hành khắp mọi nơi, tạo nên những kịch bản xấu nhất. Ví dụ, Steve hẳn là một tên ngu ngốc. Anh ta không nghĩ rằng tôi có khả năng điều hành

công việc, đồng thời là một người mẹ, người vợ tốt. Anh ta phát ốm vì tôi và những căng thẳng do tôi mang lại. 30 năm chung sống chỉ là một lời nói dối khổng lồ.

Thay vì lao vào bếp như một con bò tót, tôi ước mình đã nhận ra những phản ứng của bản thân đối với câu nói về miếng giăm bông và trở nên tò mò về những cảm xúc đang bủa vây lấy mình. Nếu tôi dành thời gian để nhận biết SFD của mình, tôi đã có thể bước vào và nói: "Em nghe thấy điều anh vừa nói về miếng giăm bông, thứ mà em đang dựng lên trong đầu là anh đang phát ốm vì em và cả đống căng thẳng em mang theo từ công việc của mình."

Tôi đã biết Steve hơn 30 năm và tôi tự tin đến 99% rằng anh ấy sẽ kéo tôi lại gần, ôm tôi và nói: "Anh biết là em đang bị quá tải. Chúng ta có thể làm gì đây?"

Đúng vậy, cuộc mâu thuẫn cuối cùng đã được giải quyết ổn thỏa, nhưng một mối quan hệ chỉ có một giới hạn chịu đựng nhất định đối với những sự kiện như vậy trước khi chính thức bị ảnh hưởng bởi nó.

Trong SFD của chúng ta, nỗi sợ hãi lấp đầy những khoảng trống thiếu hụt thông tin. Điều khiến nó trở nên đáng sợ là những câu chuyện dựa trên cả thông tin có thật và cả thông tin tưởng tượng phong phú hòa trộn với nhau, tạo nên một phiên bản thực tế mới mạch lạc, thỏa mãn về mặt cảm xúc, được gọi là thuyết âm mưu[88]. Đúng vậy, chúng ta đều là những người theo thuyết âm mưu đối với những câu chuyện của chính mình, liên tục lấp đầy những khoảng trống thiếu hụt thông tin bằng nỗi sợ hãi và sự bất an.

[88] Thuyết âm mưu: cách lý giải những vấn đề chính trị, kinh tế, xã hội theo hướng gán cho chúng những âm mưu bí mật của các thế lực ngầm đứng đằng sau. Một giả thuyết âm mưu là một giả thuyết mang tính giải thích theo đó buộc tội một nhóm người hay một tổ chức gây nên hay đứng đằng sau một sự kiện hoặc một hiện tượng gây ảnh hưởng lớn đến kinh tế - chính trị - xã hội.

Trong những nền văn hóa công sở, nơi tồn tại rất nhiều thay đổi và sự hỗn loạn, tập thể trở nên điên loạn vì SFD. Tuy nhiên, nếu bạn làm việc trong một nền văn hóa can đảm, bạn có thể cung cấp cho mọi người càng nhiều sự thật càng tốt, và khi không thể nói ra tất cả mọi thứ, bạn biết rằng mình đang nói nhiều nhất những gì có thể và tiếp tục cập nhật thông tin cho mọi người bởi bạn là người có quyền truy cập và chia sẻ chúng. Rõ ràng là tốt. Và sự rõ ràng hoàn toàn giúp giảm thiểu việc dựng chuyện và thuyết âm

mưu.

Những người lãnh đạo táo bạo có nhu cầu được biết về SFD. Họ tạo ra không gian, thời gian và sự an toàn cho mọi người để kiểm tra tính xác thực của những câu chuyện. Trước đây, khi phải sa thải ai đó, chúng tôi có cuộc gặp riêng với nhóm đang chịu ảnh hưởng trực tiếp và thông báo cho nhóm rộng hơn, sau đó mời mọi người đến gặp chúng tôi trong thời gian được định sẵn để "nói chuyện, đặt câu hỏi, và kiểm tra SFD". Hãy ghi nhớ rằng: Bạn hoặc dành một lượng thời gian hợp lý cho cảm giác và nỗi sợ hãi (và cả thuyết âm mưu); hoặc sẽ lãng phí một lượng thời gian không hợp lý để quản lý những hành vi không hiệu quả.

Ngoài việc quan sát thuyết âm mưu, chúng ta còn phải theo dõi hành động nói chuyện phiếm.

Chuyện phiếm được định nghĩa một cách tuyệt vời và tinh tế: Chuyện phiếm là lời nói dối được nói một cách trung thực. Nói chuyện phiếm là việc thay thế những thông tin bị thiếu bằng những thông tin sai lệch mà chúng ta cho là đúng.

Trong cuốn The Storytelling Animal (tạm dịch: Động vật kể chuyện), Jonathan Gottschall giải thích rằng ngày càng có nhiều bằng chứng thể hiện "một người bình thường, khỏe mạnh về tinh thần thường có xu hướng nói chuyện phiếm và tán phét trong những tình huống hằng ngày." Trong một nghiên cứu yêu thích của tôi được miêu tả trong cuốn sách, một nhóm các nhà tâm lý học yêu cầu người mua sắm chọn ra một trong bảy đôi tất được đưa ra kèm theo lý do tại sao chọn đôi tất ấy. Mỗi người mua hàng lần lượt giải thích sự lựa chọn của mình dựa trên sự khác biệt tinh tế về màu sắc, kết cấu và đường chỉ may. Không có ai nói: "Tôi không biết tại sao mình lại chọn đôi tất này." Tất cả họ đều có một câu chuyện đầy đủ để giải thích cho quyết định của mình. Nhưng đây mới là điều gây ngạc nhiên: tất cả bảy đôi tất đều giống hệt nhau. Gotschall giải thích rằng tất cả những người mua hàng đều kể ra những câu chuyện khiến cho quyết định của họ nghe có vẻ hợp lý. Nhưng sự thật là chúng không hề hợp lý. Ông viết: "Những câu chuyện này đều là chuyện phiếm – những lời nói dối, được nói một cách thành thật."

Chuyện phiếm xuất hiện tại nơi làm việc khi chúng ta chia sẻ những gì mình tin là sự thật đang diễn ra, nhưng nó thực tế chỉ là ý kiến của chúng ta mà thôi. Nó giống như khi tôi nhìn vào đồng nghiệp của mình và nói: "Chúng ta đều sẽ bị sa thải vào tháng Chín tới. Cả tập thể này sẽ bị đóng cửa và giải thể." Tất cả mọi

người bắt đầu hoảng loạn và hỏi làm sao tôi biết điều này: "Tôi biết chứ, tôi nghe được như vậy, tôi biết thông tin này đúng."

Thông tin này có thể chẳng có chút sự thật nào, nó chỉ là một câu chuyện phiếm. Tôi tin rằng nó đúng, nhưng thực ra nó là nỗi sợ hãi của tôi, kết hợp với một chút dữ liệu từ đâu đó. Và rồi nó trở nên vô cùng nguy hiểm.

Chúng ta cần phải dừng nó lại và nắm bắt rõ ràng SFD – những kịch bản được dựng lên đầu tiên, những âm mưu, những câu chuyện phiếm đang hỗn độn ở trong tâm trí. "Chúa ơi, cô ta nhìn tôi như vậy trong cuộc họp vì cô ta không tin tôi. Cô ta nghĩ rằng ý tưởng của tôi là ngu ngốc, và có lẽ cô ta còn đang âm mưu loại tôi ra khỏi dự án này."

Điều cực kỳ quan trọng là phải nắm bắt những thứ này trước khi những ảo tưởng được dựng lên vượt ra khỏi tầm kiểm soát. Giờ đây, tôi cố gắng sử dụng điện thoại của mình để nắm bắt SFD trước khi hành động. Tôi viết chúng ra khi có cơ hội, đơn giản vì 70% những người Trỗi dậy mà chúng tôi phỏng vấn đều viết ra những SFD của mình. Không cần trau chuốt, chỉ tương tự như:

Câu chuyện mà tôi dựng lên:

Cảm xúc của tôi:

Cơ thể của tôi:

Suy nghĩ của tôi:

Niềm tin của tôi:

Hành động của tôi:

James Pennebaker, một nhà nghiên cứu thuộc Đại học Texas tại Austin, đã phát hiện ra rằng do tâm trí của chúng ta được thiết kế để cố gắng hiểu những gì đang xảy ra với mình, cố gắng phân tích và diễn giải từ đống rắc rối; nên những trải nghiệm đầy khó khăn với ngôn ngữ về cơ bản giúp chúng "có thể hiểu được". Kể chuyện lại là một phương tiện khác để chia sẻ những kịch bản mà bạn dựng lên. Nếu bạn có một người bạn hoặc đồng nghiệp có thể tin tưởng, đồng thời họ cũng có kỹ năng và đủ kiên nhẫn để lắng nghe, bạn có thể nói chuyện về những SFD của mình.

Viết ra SFD không hề tiếp thêm sức mạnh cho chúng – mà trái lại, hành động này tiếp thêm sức mạnh cho chính chúng ta. Nó cho

chúng ta cơ hội để nói rằng: "Chuyện này có hợp lý không? Chuyện này trông có ổn không?" Viết giúp làm tan bớt những cơn bão trong lòng và làm bình yên vùng biển đang sóng gió. Nếu bạn cảm thấy nhục nhã bởi ý nghĩ có ai đó sẽ tìm ra SFD của mình và thấy nó thật đáng trách, đầy tức giận, thiếu chín chắn hay toàn là những lời lẽ khoa trương, điều đó hoàn toàn ổn. Việc không sàng lọc thông tin chính là thứ mang đến sức mạnh cho SFD.

Tác giả Margaret Atwood[89] viết:

[89] *Maraget Atwood (sinh ngày 18/11/1939): một nhà thơ, tiểu thuyết gia, nhà phê bình văn học, người viết tiểu luận, nhà phát minh, nhà giáo và nhà hoạt động môi trường người Canada. Atwood và các tác phẩm của bà đã giành được nhiều giải thưởng và danh hiệu. Bà cũng là người là người phát minh và phát triển LongPen, và các công nghệ liên quan tạo điều kiện cho việc viết tài liệu bằng robot từ xa.*

"Khi bạn đang ở trong một câu chuyện, nó không còn là câu chuyện nữa, mà chỉ là một sự nhầm lẫn; một tiếng gầm trong bóng tối, một sự mù lòa, một đống đổ nát của những mảnh kính và gỗ vỡ vụn; như một ngôi nhà trong cơn lốc xoáy, hay một con thuyền bị nghiền nát bởi những tảng băng trôi hoặc bị cuốn theo ghềnh thác, và tất cả thành viên trên tàu đều bất lực trong việc ngăn chặn nó. Chỉ ngay sau đó, nó trở thành một câu chuyện khác hoàn toàn. Khi bạn kể lại nó với chính bạn, hoặc với người khác."

Để đi từ những gì Atwood gọi là "một đống đổ nát của những mảnh kính và gỗ vỡ vụn" đến một câu chuyện có thật mà bạn có thể giải quyết, dưới đây là những câu hỏi mà người Trỗi dậy cần chiến đấu để trả lời:

Tôi cần tìm hiểu thêm những gì về tình huống này?

Điều gì tôi biết một cách khách quan?

Tôi đang dựng lên những giả định nào?

Tôi cần tìm hiểu thêm những gì về những con người trong câu chuyện này?

Tôi cần thêm thông tin gì?

Những câu hỏi hoặc tiêu chuẩn nào có thể giúp tôi?

Giờ chúng ta sẽ đến với những câu hỏi khó hơn – những câu hỏi

cần sự cam đảm và thực hành để có thể trả lời:

Tôi cần tìm hiểu thêm những gì về chính bản thân mình?

Điều gì đang đứng đằng sau những phản ứng của tôi?

Tôi đang thực sự cảm thấy như thế nào?

Tôi đã dựng lên phần nào trong câu chuyện?

Trả lời câu hỏi #1 và #2 đồng nghĩa với việc có đủ can đảm để giải quyết những âm mưu và hành vi chuyện phiếm. Trả lời câu hỏi #3 đòi hỏi khả năng đọc cảm xúc – tức là có thể nhận biết và gọi tên cảm xúc – một bộ kỹ năng tương tự đã được đề cập trong phần bàn về đồng cảm và lòng tự trắc ẩn.

Hãy tưởng tượng việc bắt quả tang chính mình đang dựng lên một SFD, chiến đấu với nó trong vài phút, sau đó kiểm tra lại với một đồng nghiệp sẽ mạnh mẽ đến thế nào: "Này. Cuộc họp vừa rồi khó khăn nhỉ. Chị đã im lặng suốt, và tôi đoán rằng chị hẳn đã rất bực bội khi nhóm chị bị yêu cầu đảm nhận toàn bộ công việc cho kế hoạch chạy nước rút tiếp theo. Chúng ta có thể nói về điều đó không?"

Nếu bạn tiến đến gần tôi và nói điều đó, niềm tin và sự tôn trọng của tôi dành cho bạn sẽ tăng vọt.

Hãy để tôi trả lời như sau: "Không, tôi không hề tức giận. Tôi chỉ hoàn toàn kiệt sức. Charlie đang ốm và vật vã suốt cả đêm. Nhưng tôi rất trân trọng việc bạn đã hỏi rõ việc này." Đây chính là cơ hội để bạn có thể thực hành sự đồng cảm: "Tôi rất tiếc. Thật khó khăn quá. Tôi có thể lấy cho chị một tách cà phê không?"

Giờ thì hãy xem qua một tình huống với một câu trả lời khác: "Đúng vậy. Tôi đã vô cùng bực bội! Đây không phải dự án của mỗi chúng tôi và chúng tôi thậm chí còn không có đủ nguồn lực để làm chủ tiến độ công việc. Hoàn toàn nhảm nhí." Điều này cho bạn cơ hội để chia sẻ: "Được rồi. Vậy hãy ngồi xuống và cùng bàn về nó nhé."

Đôi bên cùng có lợi. Dù bằng cách nào chăng nữa, đây chính là hành động kết nối và xây dựng lòng tin. Nghe có vẻ như một phương thuốc cho hành vi tâm thần mất kiểm soát, nhưng việc dựng chuyện và thuyết âm mưu là thứ mà tất cả chúng ta đều làm. Gotschall viết: "Âm mưu không chỉ dành cho những kẻ ngu ngốc, khờ khạo hay điên rồ. Nó là một sự phản chiếu của nhu cầu

bắt buộc đối với tâm trí để đưa ra những trải nghiệm có ý nghĩa." Vấn đề ở đây là, thay vì chiến đấu với sự tổn thương và chấp nhận tình trạng không chắc chắn, chúng ta bắt đầu lấp đầy những khoảng trống bằng nỗi sợ hãi và lập kế hoạch cho những kịch bản xấu nhất. Tôi rất tâm đắc với câu nói sau của Gotschall: "Đối với một tâm trí đầy âm ưu, những điều nhảm nhí không bao giờ tự nhiên xảy ra."

Sức mạnh của "câu chuyện tôi kể cho chính mình" là nó phản ánh một phần rất thực của việc trở thành một người meaning-making[90] có nghĩa là như thế nào. Nó khiến người ta nguôi ngoai bởi nó thành thật. Chúng ta đều làm như vậy. Đây là lý do tại sao hành động này diễn ra thường xuyên với nhiều tổ chức khác nhau và với tất cả mọi người. Ví dụ, gần đây chúng tôi đã tổ chức chương trình Lãnh đạo táo bạo tại Shell với một đội ngũ kỹ sư ưu tú làm việc sâu dưới đáy biển mang tên SURF (Subsea Umbilical Risers and Flowlines – Rủi ro và dòng chảy dưới đáy đại dương).

[90] Meaning-making: một cụm từ được sử dụng trong tâm lý học, diễn tả quá trình con người phân tích, thấu hiểu và hợp lý hóa những sự kiện cuộc sống, các mối quan hệ và chính bản thân.

Gwo-Tarng Ju, hay còn được biết đến với cái tên GT, đã dũng cảm lãnh đạo đội ngũ điều hành xuyên suốt quá trình làm việc. Giống như GT, người có bằng Tiến sĩ trong ngành Kỹ thuật Hàng không Vũ trụ, hầu hết thành viên của đội ngũ điều hành đều là kỹ sư hoặc quản lý dự án. Phần trọng tâm trong công việc của chúng tôi là kiểm tra cách những lãnh đạo này đưa ra phản hồi về hiệu suất công việc hay cách điều hành sau những đổ vỡ, như việc chỉ thị thay vì chỉ tiến hành những cuộc đối thoại dẫn đến hiểu biết sâu sắc hơn về những khoảng trống kỹ năng, những vấn đề về giao tiếp, và các rào cản mang tính cấu trúc.

Sau khi dành thời gian đi sâu vào sự khác biệt giữa tổn thương mang tính hệ thống (thứ không tốt) và tổn thương có liên quan (điều kiện tiên quyết cho công tác lãnh đạo can đảm), cả nhóm bắt đầu xây dựng các kỹ năng cho phép họ tiến hành những cuộc đối thoại khó khăn với nhau và với cấp dưới trực tiếp của mình. Nói về bộ kỹ năng mới này, GT viết:

"Chúng tôi đã có thể đạt được những phiên phản hồi về hiệu suất làm việc mang nhiều tính xây dựng hơn sau khi học được những kỹ năng trỗi dậy từ việc kiểm chứng những câu chuyện được dựng lên trong những cuộc xung đột hay thất bại. Việc quay trở lại sau một thời gian tạm nghỉ cũng cho phép chúng tôi đạt được sự rõ

ràng và giảm thiểu cảm xúc tiêu cực – thứ vẫn gắn liền với quá trình phản hồi. Bằng cách đào xới và san phẳng những tình huống khó xử một cách nhanh chóng và mang tính xây dựng, những người lãnh đạo có thể giải quyết các xung đột kịp thời. Điều này vô cùng quan trọng, đặc biệt với môi trường phức tạp và rủi ro cao nơi chúng tôi đang làm việc."

Nếu không có những cuộc đối thoại thực sự xung quanh phản hồi, thì việc này không còn mang tính chất học hỏi mà chỉ mang tính phòng thủ mà thôi. Bởi bản chất tự nhiên của con người là vận hành chế độ tự vệ khi xử lý các thất bại và nhận phản hồi, điều quan trọng là hãy quay trở lại với các nhân viên sau một thời gian tạm nghỉ để đảm bảo rằng thông điệp phù hợp đã được truyền tải và các SFD đã được kiểm chứng.

Đối với các tổ chức sử dụng hệ thống xếp hạng bắt buộc trong đánh giá nhân viên, chúng ta cần tạo ra một nền văn hóa mà trong đó việc quay lại sau và kiểm chứng những câu chuyện là hành động an toàn và được xây dựng trong quy trình đánh giá. Bạn có thể làm điều này bằng cách lên lịch hai cuộc họp – một cho cuộc đối thoại đầu tiên và một cho lần kiểm tra các câu chuyện sau đó.

Một ví dụ khác đến từ Melinda Gates, đã xuất hiện trước đó trong cuốn sách này. Melinda là một người thường nhìn ra sự tò mò và đặt ra những câu hỏi rất phù hợp, đó giống như một siêu năng lực của người lãnh đạo, và câu chuyện của cô ấy đã cộng hưởng sâu sắc với tôi. Cô viết:

"Trong một thời gian rất dài, tôi đã dựng lên một câu chuyện rằng: Chuyên gia đó đang phớt lờ hoặc hạ thấp tôi bởi tôi không phải Bill. Nhưng sau hàng năm trời cảm nhận sự nhức nhối ấy, tôi bắt đầu nhận ra rằng còn có một thứ gì đó khác đứng đằng sau hành vi này. Tôi đã lo lắng liệu mình có đủ hiểu biết về khoa học để lãnh đạo điều hành những chuyên gia hàng đầu thế giới về sức khỏe toàn cầu này chưa. Và nó khiến tôi không dám đặt ra những câu hỏi cũng như tham gia một cách trọn vẹn. Tôi cảm thấy mình như một kẻ mạo danh trong một lĩnh vực mới mà mình không hề có bằng cấp.

Một khi có thể đối mặt với sự thật về nỗi bất an của mình, tôi có thể bắt đầu bào mòn nó. Những gì tôi tin tưởng bây giờ là: Tôi biết đủ những gì cần thiết: đủ để đặt những câu hỏi thích đáng và không quá nhiều để bị phân tâm bởi các chi tiết nhỏ lẻ. Viết lại câu chuyện đó đồng nghĩa với việc tôi cảm thấy đủ tự tin khi đặt

những câu hỏi có vẻ 'ngu ngốc', bởi tôi đã học được rằng, những câu hỏi ấy hiếm khi ngu ngốc và thường đề cập những vấn đề quan trọng nhất cần được nâng cao."

Cả hai đều là những ví dụ tuyệt vời về việc tìm thấy sự can đảm để làm chủ những câu chuyện khó khăn, từ đó chúng ta có thể viết lên những cái kết mới.

Ngoài việc ảnh hưởng đến lòng tin và sự kết nối trong các mối quan hệ và tập thể, những câu chuyện chúng ta tự kể cho chính bản thân mình thậm chí còn chèn ép giá trị bản thân chúng ta. Ba câu chuyện nguy hiểm nhất chúng ta dựng lên là những câu chuyện làm giảm sự yêu thương, lòng tôn sùng và tính sáng tạo.

Kiểm chứng xung quanh sự yêu thương: Chỉ bởi ai đó không sẵn sàng và không thể yêu thương chúng ta, không có nghĩa là chúng ta không thể được yêu thương.

Kiểm chứng xung quanh lòng tôn sùng: Không ai có quyền phán xét lòng tôn sùng của chúng ta hay viết một câu chuyện về giá trị tâm linh của chúng ta.

Kiểm chứng xung quanh tính sáng tạo: Chỉ bởi chúng ta không đi theo một tiêu chuẩn thành tích nào đó, không có nghĩa là chúng ta không có tài năng và năng khiếu độc đáo để cống hiến cho thế giới này. Và chỉ bởi một ai đó không nhận ra giá trị của những gì chúng ta tạo ra hay đạt được, không có nghĩa là giá trị của chúng hay của bản thân ta bị thay đổi.

THE DELTA[91]

[91] *Chúng ta thường quen với ký hiệu Delta trong toán học và vật lý học. Tuy nhiên tại đây, tác giả sử dụng the delta để diễn tả sự khác biệt sẽ được giải thích ngay sau đó. Từ này cũng được lặp lại nhiều lần trong những phần sau với ý nghĩa tương tự.*

Sự khác biệt – delta – giữa những gì chúng ta dựng lên về trải nghiệm của mình và sự thật mà chúng ta khám phá ra thông qua quá trình chiến đấu, chính là nơi ý nghĩa và sự khôn ngoan của quá trình này ẩn giấu. Delta nắm giữ những bài học quan trọng của chúng ta – tất cả những gì chúng ta cần làm là sẵn sàng tiến vào những câu chuyện và chiến đấu.

Trong sự cố chiếc bánh sandwich giăm bông, tôi đã phải chiến đấu với sự xấu hổ, tổn thương và lòng tin. Những bài học then chốt tôi học được là: (1) Khi vật lộn đấu tranh và mọi thứ sụp đổ,

tôi khiến chính bản thân mình xấu hổ và cũng tự đổ lỗi rất nhiều. Tôi thậm chí không thể nghĩ ra một lần nào mà Steve làm điều tương tự với tôi. (2) Tôi phải trở nên tiến bộ hơn trong việc đề nghị sự giúp đỡ. (3) Đôi khi tôi giải phóng cảm xúc của mình – tôi đặc biệt hay đáp trả tổn thương bằng việc trút giận lên người khác.

Bởi tôi mang bên mình công cụ "Mình đang tự dựng lên chuyện này" và bắt đầu áp dụng những gì đã học được từ nghiên cứu trong cuốn Vươn lên từ thất bại vào thực tế, Steve và tôi có thể chịu đựng một trận cuồng phong giận dữ trong giai đoạn cực kỳ căng thẳng và cuối cùng biến nó thành một khoảnh khắc của sự kết nối và lòng tin.

Khi chúng ta bắt đầu tích hợp những gì tiếp thu được từ quá trình Học cách Trỗi dậy vào cuộc sống, chúng ta cũng có khả năng chiến đấu tốt hơn. Tại nơi làm việc, chúng tôi có lẽ kiểm tra những câu chuyện mà mình đang tạo nên với những người khác khoảng mười lần mỗi ngày. Giờ nó được rút gọn lại thành "Tôi đang dựng lên câu chuyện rằng họ vẫn đang giữ giới hạn ấy bởi luật sư của họ vẫn chưa xem xét lại vấn đề," hoặc "Tôi đang dựng lên câu chuyện rằng sẽ không có ai tham gia buổi thuyết trình vào buổi chiều thứ Sáu tới." So với việc tuyên bố rằng tất cả chỉ là phỏng đoán, hành động này mang tính trung thực, tổn thương và cho cảm giác xoa dịu hơn nhiều.

Cá nhân tôi nhận thấy rằng, đôi khi quá trình Học cách Trỗi dậy chỉ tốn năm phút để biến tình hình từ "đối mặt trên đấu trường" đến delta và cuối cùng là những bài học then chốt – nhưng đôi khi nó cũng cần đến năm ngày, hay thậm chí là vài tháng cho những vấn đề lớn trong cuộc sống. Càng thực hành chiến đấu với tổn thương, bạn càng trở nên thành thạo và nhanh nhẹn trong những tình huống thực tế.

Khi chúng ta làm chủ câu chuyện và những cảm xúc thúc đẩy nó, chúng ta cũng đồng thời nhận biết được có điều gì đó khó khăn trong việc kiểm soát những hệ quả sau cùng. Bằng cách đó, chúng ta thay đổi câu chuyện. Khi từ chối tình huống và vờ như chúng ta không dựng lên và can thiệp vào nội dung, chính câu chuyện sẽ làm chủ chúng ta. Nó điều khiển hành vi của chúng ta, nhận thức của chúng ta và sau cùng là cảm xúc, cho đến khi nó hoàn toàn làm chủ chúng ta.

CHIẾN ĐẤU VỚI CÂU CHUYỆN

Một trong những ứng dụng hữu ích nhất của quá trình Học cách

Trỗi dậy là cách thức chúng ta có thể sử dụng nó khi tập thể trải qua xung đột, thất bại hoặc vấp ngã. Chúng tôi gọi đây là Chiến đấu với câu chuyện.

Những người đọc cuốn sách này và áp dụng nó vào thực tiễn đều ít nhiều sở hữu những công cụ cơ bản để Chiến đấu với câu chuyện. Nếu cần thiết, bạn thậm chí có thể đào tạo lại cho mọi người để tiến hành quá trình hoặc trực tiếp liên hệ tới Certified Dare to Lead Facilitators[92] (tạm dịch: Chứng nhận Dám lãnh đạo của Người hướng dẫn) của chúng tôi để được trợ giúp. Chúng tôi đã từng sử dụng công cụ này cho sự trỗi dậy sau thất bại để thấu hiểu và giải quyết những thất vọng và phẫn nộ ngày càng gia tăng, cả trong nội bộ một nhóm hay giữa các nhóm, và gần đây nhất, để đi đến tận cùng của một dự án lớn.

[92] Hạng mục này có thể được tìm thấy trên website daretolead.brenebrown.com

Sau đây là quy trình Chiến đấu với câu chuyện: Mang theo tất cả những công cụ, kỹ năng và thực hành xây dựng lòng can đảm mà bạn có – đặc biệt là ngôn ngữ chia sẻ, sự tò mò, tự tin có căn cứ, sự chính trực, những giá trị bản thân, và lòng tin mà bạn đang xây dựng. Tất cả những điều này đều cần thiết, và cuối cùng bạn sẽ choáng ngợp với những gì nhận được.

1. Hãy lập ra những mục đích cho cuộc chiến và chắc chắn rằng chúng ta biết rõ ràng lý do của cuộc chiến đấu này.

2. Mỗi người cần những gì để tham gia vào quá trình này với một trái tim và tư duy cởi mở? Xây dựng thùng chứa an toàn rất quan trọng, ngay cả khi lòng tin đã được thiết lập trong nội bộ nhóm.

3. Điều gì sẽ cản trở bạn thể hiện?

4. Sau đây là cách chúng ta cam kết thể hiện: hạng mục #2 và #3.

5. Mỗi người hãy chia sẻ một giấy cho phép của cá nhân mình. Thêm thùng chứa an toàn và lòng tin được xây dựng.

6. Mọi người đang trải qua những cảm xúc nào? Hãy đưa chúng ra và gọi tên những cảm xúc ấy.

7. Chúng ta cần gì để trở nên tò mò? Củng cố thêm lòng tin và sự tự tin có căn cứ bằng cách trở nên tò mò.

8. SFD của bạn là gì? Turn & Learn sẽ rất hiệu quả ở phần này. Đây

là những cuộc chiến đấu với tổn thương, và việc để những người có sức ảnh hưởng lớn bắt đầu trước thay vì mọi người cùng nhau viết ra suy nghĩ của mình và đính lên tường cùng một lúc có thể sẽ làm nên sự thay đổi ngay cả trong tình huống tồi tệ nhất.

9. SFD thể hiện những mối quan hệ của chúng ta như thế nào? Thể hiện sự giao tiếp của chúng ta như thế nào? Thể hiện sự lãnh đạo như thế nào? Thể hiện văn hóa như thế nào? Thể hiện những thứ hiệu quả và những thứ không hiệu quả như thế nào? Hãy để mình tò mò và học cách chống lại nhu cầu trở thành người biết tuốt.

10. Chúng ta cần chiến đấu ở khía cạnh nào? Chúng ta cần khám phá những bảng hỏi nào để hiểu rõ hơn về những gì đang thực sự xảy ra và để kiểm chứng thuyết âm mưu cũng như các câu chuyện phiếm của chúng ta?

11. Vùng delta giữa SFD và những thông tin chúng ta mới thu thập được từ cuộc chiến đấu là gì?

12. Bài học then chốt ở đây là gì?

13. Chúng ta đưa những bài học then chốt trên vào thực tiễn bằng cách nào?

14. Chúng ta làm thế nào để tích hợp những bài học then chốt này vào môi trường văn hóa và tận dụng chúng khi thực hiện những chiến lược mới? Mỗi chúng ta đều chịu trách nhiệm xâm nhập vào thứ gì?

15. Quay lại sau là gì? Hãy tập hợp lại sau, từ đó chúng ta có thể kiểm tra lại và giữ trách nhiệm của mình trong việc học hỏi và xâm nhập.

Làm chủ câu chuyện và bạn sẽ viết lên cái kết cho riêng mình. Từ chối câu chuyện và nó sẽ quay ra làm chủ bạn.

Cách mạng

Tôi không sợ từ Cách mạng, tôi chỉ sợ một thế giới mà ở đó không còn sự can đảm và tính xác thực. Tôi luôn tin rằng, trong một thế giới đầy những người thích chỉ trích, luôn hoài nghi và những kẻ mãi sợ hãi, cách mạng chính là cởi bỏ áo giáp và chiến đấu với tổn thương, sống đúng với giá trị của mình, đương đầu với lòng tin bằng một trái tim cởi mở, và học cách trỗi dậy để chúng ta có thể giành được quyền làm chủ đối với chính những câu chuyện đời

mình. Và lòng can đảm là một cuộc bạo động.

Trên thực tế, năm 2010, tôi đã viết:

"Cách mạng nghe có vẻ hơi kịch tính, nhưng trong thế giới này, quyết định chọn tính xác thực và giá trị là một hành động mang tính kháng cự tuyệt đối. Lựa chọn sống và yêu bằng cả trái tim là một hành động thách thức. Bạn có thể nhầm lẫn, tức giận và khiến rất nhiều người cảm thấy ghê tởm – bao gồm cả chính bạn. Tại giây phút đó, bạn cầu mong sự biến đổi này dừng lại, và trong giây phút tiếp theo, bạn lại cầu mong cho nó đừng bao giờ kết thúc. Bạn cũng sẽ phân vân làm thế nào để cùng một lúc có thể cảm thấy vừa can đảm vừa sợ hãi. Ít nhất thì đó cũng là điều tôi thường xuyên cảm thấy… can đảm, sợ hãi và tràn đầy sức sống."

Nếu bạn yêu cầu tôi tóm lược lại mọi thứ mình đã học được từ nghiên cứu này, tôi sẽ nói với bạn ba điều sau:

Mức độ can đảm tập thể trong một tổ chức là yếu tố dự báo tốt nhất về khả năng thành công của tổ chức đó về khía cạnh văn hóa, phát triển đội ngũ lãnh đạo và hoàn thành sứ mệnh.

Thách thức lớn nhất trong việc phát triển những người lãnh đạo can đảm là giúp họ ý thức được và trả lời tiếng gọi của lòng can đảm bên trong mỗi cá nhân. Can đảm có thể học được nếu chúng ta sẵn sàng cởi bỏ áo giáp và mang theo ngôn ngữ chia sẻ, những công cụ, và kỹ năng cần thiết để chiến đấu với tổn thương, sống đúng với giá trị của mình, đương đầu với lòng tin và học cách trỗi dậy.

Chúng ta thất bại khi để người khác định nghĩa thành công cho mình. Như rất nhiều người trong các bạn, tôi đã dành quá nhiều năm để tham gia các dự án cũng như các vị trí khác nhau, chỉ để chứng tỏ rằng Tôi làm được. Tôi đã bị điều khiển bởi một định nghĩa về thành công không hề phản ánh đúng bản chất con người mình, thứ mình muốn hay điều gì khiến mình thích thú. Quá trình ấy chỉ đơn giản là hoàn thành – đạt được – sụp đổ – lặp lại. Nó mang lại rất ít niềm vui, rất ít ý nghĩa, nhưng lại để lại cả tấn mệt mỏi và oán hận.

Trong cuốn Món quà của sự không hoàn hảo, tôi đã viết về tầm quan trọng của một danh sách "niềm vui và ý nghĩa", cũng như sức mạnh của việc suy nghĩ nghiêm túc về những câu hỏi sau: Khi mọi thứ trong gia đình đang diễn ra rất tốt, nó thể hiện như thế nào? Điều gì mang đến cho chúng ta nhiều niềm vui nhất? Khi

nào chúng ta ở đúng vùng của mình? Đối với gia đình tôi, câu trả lời bao gồm những thứ như ngủ, luyện tập, ăn uống lành mạnh, nấu nướng, thời gian nghỉ ngơi, đi chơi xa vào cuối tuần, đến nhà thờ, ở bên cạnh bọn trẻ, cảm giác kiểm soát được tiền bạc, những buổi tối hẹn hò, công việc ý nghĩa không bào mòn chúng ta, thời gian để chọc phá, thời gian cho gia đình và bạn bè thân thiết, cho đi, và thời gian trống – một khoảng trắng thực sự.

Điều gây sốc cho tôi và Steve là khi chúng tôi so sánh danh sách này với cách chúng tôi định nghĩa thành công: Chúng không tồn tại thời gian dành cho niềm vui và ý nghĩa bởi chúng tôi quá bận rộn để đạt được thành tựu. Và chúng tôi đã cố gắng đạt thật nhiều thành tựu để có thể mua thêm niềm vui và ý nghĩa, nhưng những thứ trong danh sách ấy đều đòi hỏi thời gian, và thời gian – thứ tài nguyên quý giá không thể tái tạo – thì không được rao bán.

Hãy lập danh sách niềm vui và ý nghĩa trùng khớp với định nghĩa thành công của chính bạn. Tôi vẫn thường xuyên đi chệch hướng khỏi danh sách của mình, và vẫn đang tiếp tục bổ sung thêm – đây là một bài thực hành suốt đời. Nhưng nó chắc chắn là bộ lọc tốt nhất để đưa ra lựa chọn khi một cơ hội sáng chói nào đó đến với tôi. Giờ đây, tôi có thể tự hỏi mình, liệu nhận lấy một cơ hội nào đó có mang tôi lại gần hơn với những thứ mang đến cho mình niềm vui và ý nghĩa không. Chỉ riêng điều này đã là một hành động mang tính cách mạng.

Khi bạn nghĩ về lộ trình lãnh đạo táo bạo của riêng mình, hãy nhớ đến sự thông thái của Joseph Campbell: “Nơi hang tối mà bạn sợ hãi tiến vào đang chứa đựng chính kho báu mà bạn tìm kiếm.” Hãy làm chủ nỗi sợ hãi, tìm ra hang tối và viết lên cái kết cho câu chuyện của chính mình, cho những người bạn phục vụ và hỗ trợ, cũng như cho nền văn hóa của bạn. Hãy chọn sự can đảm thay vì sự thoải mái. Hãy chọn sự tận tâm thay vì những chiếc áo giáp. Và chọn cuộc phiêu lưu tuyệt vời của việc trở nên dũng cảm và sợ hãi. Vào cùng một thời điểm.